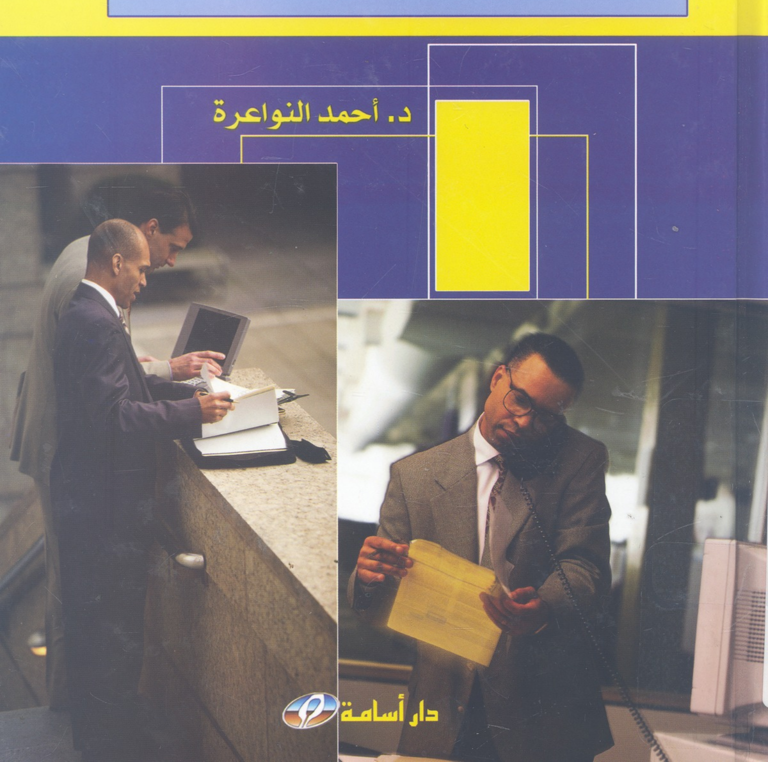
الاتصال والتسويق

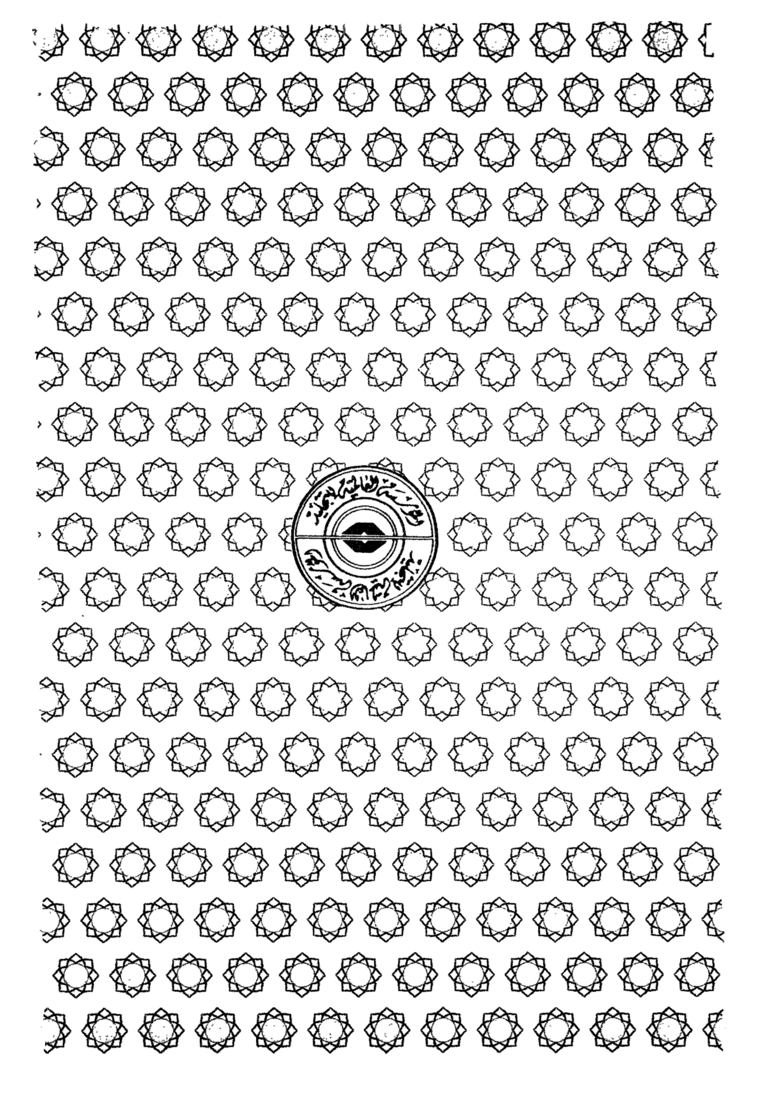
بين

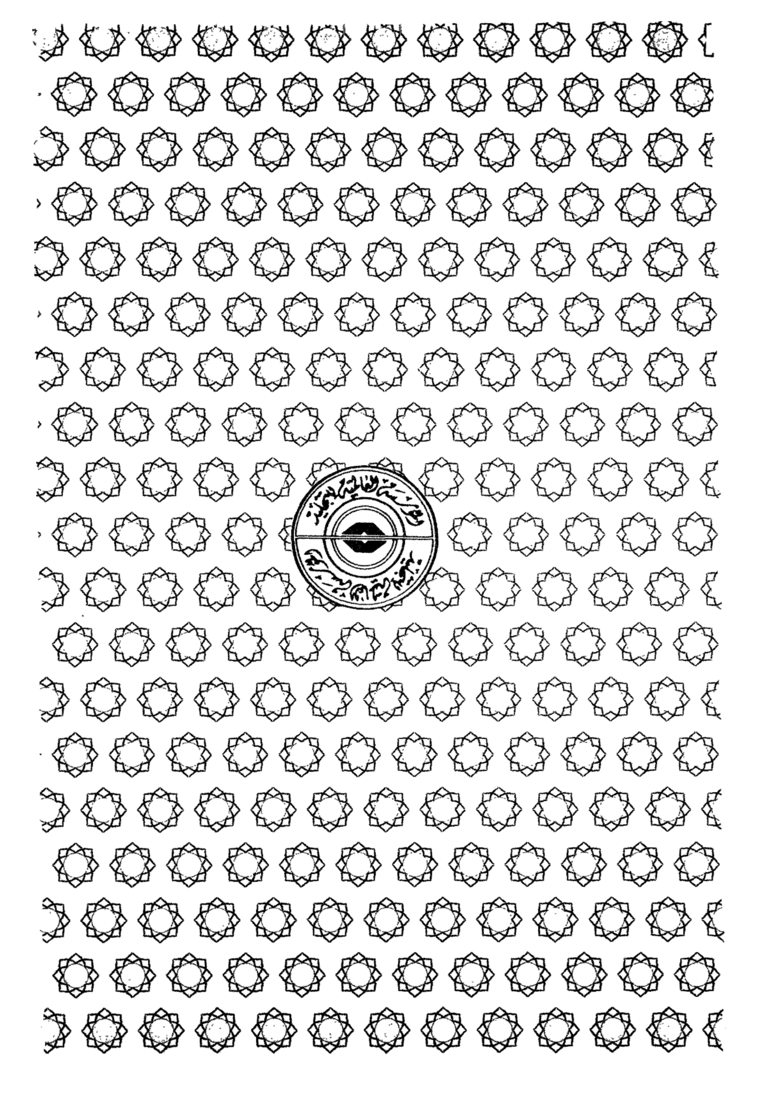
النظرية والتطبيق

د. أحمد النواعرة



دار أسامة





الاتصال والتسويق

بين

النظرية والتطبيق

تأليف

د. أحمد النواعرة

دار أسامة للنشر والتوزيع

عمّان - الأردن

الناشر

دار أسامة للنشر والتوزيع

الأردن- عمان

◆ هاتف: 5658252-5658253 فاكس: 5658254

◆ العنوان: العبدلي مقابل البنك العربي

ص ب: 141781 البيادر

الرمز البريدي ١١٨١٤

Email: darosama@wanadoo.jo
Email: darosama@hotmail.com
Email: Info@darosama.com
www.darosama.com

الطبعة الأولى 2010م

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2009/5/1920)

658.8

الواعرة، احمد محمود

الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق/احمد محمود الواعرة

عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009

( )ص

ر.أ.: 2009/5/1920

الواصفات:/التسويق/ادارة المبيعات/الاتصال الجماهيري

◆ **أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية**

ISBN 978-9957-22-291-8 (ردمك)

الفهرس

المقدمة:

تكمن أهمية الاتصال في أي عمل من خلال تنظيم ونقل وترابط المعلومات والبيانات والحقائق، من والى أي طرف من الأطراف المعنية والتي تكون العامل الأهم في تحقيق الهدف والمصلحة العامة لإنجاح هذا العمل. وكذلك هنالك قنوات للاتصال مع الناس لتفهم رغباتهم واحتياجاتهم ومتطلباتهم، تكمن في المرسل، والرسالة، والمستقبل، والتغذية الراجعة.

أما التسويق بمفهومه المعاصر فهو مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي توجه من خلالها موارد مؤسسة ما (صناعية أو تجارية أو خدمية) لفرص متاحة في سوق ما ويكون لها مغزيان هامان اجتماعيا واقتصاديا. ومن المهم التعرف على الوظيفة التسويقية و التي هي مجموعة من الأنشطة المتخصصة ذات الطبيعة المتكاملة التي تتم تأديتها قبل وأثناء وبعد عملية التحريك المادي للسلع والخدمات من أماكن انتاجها الى أماكن استهلاكها.

اما تطبيقياً فيمكن من خلال دمج الاتصال والتسويق، في عنوان [الاتصال التسويقي] والذي هو عبارة عن مجموعة الوسائل التي تحاول المنظمة بواسطتها أن تعلم، وتقنع، وتذكر المستهلكين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنتجات والأصناف والخدمات التي تقدمها. ويجب أن نعرف أن التسويق الإلكتروني هو استخدام الانترنت والتقنيات الرقمية المرتبطة لتحقيق الأهداف التسويقية وتدعيم المفهوم التسويقي الحديث، واستخدام أجهزة الحاسب الآلي لاختيار وشراء العلامات التجارية التي يرغب المستهلك في الحصول عليها من خلال الاتصال بشبكة الانترنت .

وقد حاولنا في هذا الكتاب أن نحقق الأهداف التي كان من وراءها هذا العمل. حيث أن التسويق والاتصال التسويقي بوجه عام أصبح يشكل عنواناً هاماً في المنافسة التجارية سواء أكانت محلية أو دولية أو إقليمية.

أما الاتصال الإلكتروني فهو منهج جديد في التسويق تسعى إليه الشركات التجارية لأنه من خلالها تحقق الأرباح والفوائد المالية الضخمة.

ونرجو أن يكون عملنا هذا ذا نفع لكل الباحثين والدارسين وأصحاب التخصص.

المؤلف



الباب الأول

الاتصال

الفصل الأول

ماهية الاتصال

تعريف الاتصال:

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي، إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا. فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما.

الاتصال في أي منشأة أو منظمة يحدث وفق التنظيم الرسمي وأيضا في التنظيم غير الرسمي الذي قد يحس به المسؤولون في المنشأة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنه على أية حال ذات أثر قد يفوق في شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمي.

مكونات عملية الاتصال:

عملية الاتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات ومعان (رسالة) من شخص (مرسِل) إلى شخص (مستقبل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف. وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسِل والمستقبل أو رموز شائعة في المجتمع أو الحضارة التي تتضمنها. وقد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهماً صحيحاً ويتقبلها ويتصرف حيالها حسب ما يتوقعه المرسِل، وتعتبر عملية الاتصال في هذه الحالة ناجحة. وقد تصل الرسالة إلى المستقبل ولكنه لا يفهمها أو لا يتقبلها ومن ثم لا يتصرف بالنسبة لها كما يرجو المرسِل، وفي هذه الحالة فإن عملية الاتصال تعتبر غير ناجحة، وربما لا

تصل الرسالة على الإطلاق لسبب أو لآخر أو قد تصل ناقصة أو مشوشة. وهذه الاحتمالات موجودة دائما ويرجع فضل عملية الاتصال إلى عنصر أو أكثر من عناصر عملية الاتصال. ولكن من الممكن أن يتحقق المرسل من نتيجة رسالته عن طريق (إرجاع الأثر) أو ما يسمى أحيانا (التغذية المرتدة) والمقصود بذلك أن يحاط المرسِل علماً بما يترتب على رسالته من آثار عند المستقبل أو إذا ما ضلت سبيلها لسبب ما ولم تصل إليه أو وصلته ناقصة أو مشوشة أو مخوخة. ويكون مسار إرجاع الأثر عكس مسار عملية الاتصال الأصلية أي تكون من المستقبل إلى المرسِل ووظيفتها تصحيح المفاهيم عند المستقبل أو إقناعه بها.

خصائص الرسالة الاتصالية الناجحة:

الرسالة الاتصالية هي قلب عملية الاتصال وحلقة الوصل بين المرسل والمستقبل، فلا يمكن أن تتم عملية الاتصال بدونها، ولا بد من توفر بعض الخصائص في الرسالة الاتصالية حتى تكون ناجحة وهي:

١- صريحة غير متحيزة:

بمعنى أنها لا لبس فيها ويجب أن تقول الحقيقة حتى تنفذ إلى القلب والعقل، وتؤدي إلى تغير في معلومات واتجاهات المستقبل.

٢- صحيحة أو مضبوطة:

بمعنى سلامة لغة الرسالة الاتصالية وخلوها من الأخطاء النحوية أو الإملائية واختيار الكلمات الصحيحة ووضعها في جمل صحيحة وفقرات معبرة. فاللغة السليمة تبين مدى حرص المرسل على إيصال رسالته للمستقبل على أكمل وجه.

٣- واضحة أو جلية:

يجب أن يكون معنى الرسالة الاتصالية واضحاً بحيث لا يكون هناك أدنى امكانية لسوء الفهم، وهذا يتطلب فحص كل كلمة وجملة وعبارة من عبارات الرسالة الاتصالية حتى تكون مفهومة لدى المستقبل.

٤- تامة أو كاملة:

يجب أن تعطي الرسالة الاتصالية معنى كاملاً عن طريق تزويد المستقبل بمعلومات وفيرة تجيب عن جميع أسئلته وتوضح الهدف الاتصالي. وهذا يتطلب من المرسل أن يحلل جمهوره ويعرفهم حق المعرفة حتى يعوا قصده من الاتصال مباشرة، وكذلك يجب ألا يفترض بأن المستقبل يفهم رسالته من أول مرة، فلا باس أن يكرر رسالته اكثر من مره حتى يعطي صورة كاملة عن هدفه من الاتصال.

٥- موجزة أو مختصرة:

على المرسل أن يوجز ويكون الإيجاز بحذف المعلومات التي لا تسهم في تحقيق هدف الاتصال وتجنب الحشو الزائد.

٦- لطيفه أو دمثة:

يجب على المرسل أن يستخدم الكلمات الطيبة واللطيفة التي تضفي جواً من الاحترام والتقدير والسرور والمحبة على جو الاتصال.

٧- محسوسة أو ملموسة:

يجب أن تكون كلمات الرسالة الاتصالية محسوسة لأن الكلمات المحسوسة أكثر تحديداً للمعنى من الكلمات المجردة لكونها تشير إلى الإنسانية.

عناصر عملية الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية:

١. المُرسِل أو المُصدِّر.

٢. ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم.

٣. الرسالة موضوع الاتصال.

٤. وسيلة الاتصال.

٥. تفهم الرسالة بواسطة الشخص الذي يستقبلها.

٦. استرجاع المعلومات.

١- المرسل أو المصدر:

يتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم. وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلاً عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال.

٢- ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم:

يهدف المرسل لأي رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد، وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل إلى شكل منظم، ويعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة. ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يتفهم الغرض منها.

٣- الرسالة:

الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي.

٤- وسيلة الاتصال:

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها. ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل. وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها:

١- الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجها لوجه).

٢- الاتصال بواسطة التليفون.

٣- الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي).

٤- الاتصال من خلال الاجتماعات.

٥- الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة.

٦- تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه.

٥- تفهم الرسالة:

يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه، ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وبالتالي طريقة تفهمه لها وبخبرته السابقة في التنظيم فضلاً عن انطباعه الحالي عن مرسلها. وكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا وأهداف المرسل، كلما انعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية.

٦- استرجاع المعلومات:

تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرفة مرسل الرسالة الأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا. وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق التالية:

١. الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر (وجها لوجه) الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم، وعادة يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها. وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة مثل التعبير عن عدم الرضا العام من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوس.

٢. استرجاع غير مباشر للمعلومات ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل:

- الانخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية.
- الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين.
- الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل.
- التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير.

وعموماً فإن المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفاءته وفاعليته في أداء عملية الاتصال في التنظيم، فضلا عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق أهداف التنظيم.

وظائف الاتصال:

يضطلع الاتصال والإعلام بوظائف أساسية، باعتباره نشاطا فرديا وجماعيا، يشمل كل الأفكار والحقائق والبيانات، والمشاركة فيها. ويمكن تحديد الوظائف الرئيسية التي يؤديها الاتصال والإعلام في أي نظام اجتماعي في الوظائف التالية:

١- الوظيفة الإعلامية والإخبارية: وتتمثل في جمع وتخزين ومعالجة ونشر الأنباء والرسائل، والبيانات والصور والحقائق والآراء والتعليقات المطلوبة من أجل فهم الظروف الشخصية والبيئية والقومية والدولية، والتصرف تجاهها عن علم ومعرفة، والوصول إلى وضع يمكن من اتخاذ القرارات الصائبة.

٢- وظيفة التنشئة الاجتماعية: وتنحصر هذه الوظيفة في توفير رصيد مشترك من المعرفة، يمكن الأفراد من أن يعملوا كأعضاء ذوي فعالية في المجتمع الذي يعيشون فيه، ودعم التآزر والوعي الاجتماعيين، وبذلك تكفل مشاركة نشطة في الحياة العامة.

٣- وظيفة خلق الدوافع: ويقصد بذلك أن الاتصال والإعلام يساهم في دعم الأهداف المباشرة والنهائية لكل مجتمع، وتشجيع الاختيارات الشخصية والتطلعات ودعم الأنشطة الخاصة بالأفراد والجماعات، والتي تتجه نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها.

٤- وظيفة الحوار والنقاش: يساهم الاتصال والإعلام في توفير وتبادل الحقائق اللازمة لتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة، وتوفير الأدلة الملائمة والمطلوبة لدعم الاهتمام والمشاركة على نحو أفضل بالنسبة لكل الأمور التي تهم الجميع محليا وإقليميا وعالميا.

٥- وظيفة التربية: وتتمثل في نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي، وتكوين الشخصية واكتساب المهارات والقدرات في كافة مراحل العمر.

٦- **وظيفة النهوض الثقافي:** يسعى الاتصال والإعلام إلى نشر الأعمال الثقافية والفنية بهدف المحافظة على التراث، والتطوير الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد وإيقاظ خياله، وإشباع حاجاته الجمالية، وإطلاق قدراته على الإبداع.

٧- **الوظيفة الترفيهية:** وتتمثل في إذاعة التمثيليات الروائية والرقص والفن والأدب والموسيقى والأصوات والصور بهدف الترفيه والإمتاع على الصعيدين الشخصي والجماعي، وتتسية الناس المعاناة والصعوبات التي يواجهونها في حياتهم اليومية.

٨- **وظيفة التكافل:** وتتمثل في توفير الفرص لكل الأشخاص والمجموعات والأمم بما يكفل لهم الوصول إلى رسائل متنوعة تحقق حاجتهم في التعارف والتفاهم والتعرف على ظروف معيشة الآخرين ووجهات نظرهم وتطلعاتهم.

وإلى جانب هذه الوظائف التي تتبع أساساً من وجهة نظر الفرد، فإنه يتعين أيضاً التأكيد على ظاهرة جديدة وهي ظاهرة تتزايد أهميتها بسرعة، فقد أصبح الاتصال والإعلام حاجة حيوية للكيانات الجماعية والمجتمعات، فإذا أرادت الحكومات أن تخطط للمستقبل على نحو ديناميكي وبدون توافر بيانات كافية فإن السلطات العامة سوف تتعثر في أنشطتها ومفاوضاتها. كما تحتاج المشروعات الصناعية إلى معلومات سريعة من مصادر كثيرة لتتمكن من تحقيق زيادة في الإنتاج ومن تحديث عملياتها الإنتاجية، وتعتمد المصارف بصورة متزايدة على شبكة عالمية للحصول على البيانات عن التقلبات الدورية..الخ.

كذلك فإن المؤسسة العسكرية والأحزاب السياسية وشركات الطيران والجامعات ومعاهد البحوث وكافة أنواع الهيئات الأخرى لا يمكن أن تعمل اليوم بدون تبادل يومي كافٍ للمعلومات، ومع ذلك فإن النظم الجماعية للمعلومات والبيانات لا تتفق مع احتياجات السلطات العامة أو الهيئات الخاصة، فيما عدا الإدارات الحكومية الرئيسية والمؤسسات والمصارف الكبيرة التي تحصل على حاجتها من المعلومات والوثائق، فإن كثيراً من الهيئات المحلية والمصانع والمؤسسات والشركات لا تستطيع الوصول بسهولة إلى مصادر معلومات منظمة، وعليه فإن

التركيز لا يزال في أحوال كثيرة منصباً على نظم المعلومات التي تستهدف إشباع احتياجات الاتصال الفردية، ومن الأمور البالغة الأهمية تصحيح هذا الوضع الذي قد يؤثر تأثيراً سلبياً على آفاق تطور الملايين من البشر وخاصة في بلدان العالم الثالث.

كما ترتبط وظائف الاتصال والإعلام بكافة احتياجات الناس المادية وغير المادية على حد سواء، فليس بالخبز وحده يحيا الإنسان، والحاجة إلى الاتصال والإعلام، برهان على التطلع الكامن في أعماق الفرد إلى حياة أفضل يثريها التعاون مع الآخرين، فالناس يتطلعون إلى تحقيق نمو ذواتهم فضلاً عن إشباع حاجاتهم المادية، إذ الاعتماد على النفس والذاتية الثقافية، والحرية، والاستقلال، واحترام الكرامة الإنسانية، والعون المتبادل، والإسهام في إعادة تشكيل البيئة، كل ذلك يعكس بعض التطلعات غير المادية التي ينبغي السعي إلى تحقيقها جميعاً من خلال الاتصال.

وتساعد نظم المعلومات التي تستخدم تشكيلة متنوعة من المصادر والرسائل على تعزيز الانفتاح الفكري، في حين أن النظم التي تتجاهل هذه الحاجة يمكن أن تؤدي إلى الضحالة والتحجر العقليين، وعادة يتم تجاهل قدر الحقيقة القائلة بأن وظائف الاتصال والإعلام في الأساس وظائف نسبية وترتبط بالحاجات المتنوعة للمجتمعات والبلدان المختلفة، رغم أنه لا يمكن بدون الاعتراف بها أن تكون هناك معالجة واقعية لمشكلات الاتصال في عالم منقسم ومتباعد ويعتمد على بعضه البعض، ومن هنا فإن آثار الاتصال والإعلام تتباين وفق طبيعة كل مجتمع.

وهناك عنصر آخر يتضمنه التفكير بشأن وظائف الاتصال، ألا وهو الجدل حول الدلالات الخاصة بالمحتوى والمضمون والوسائل، فيرى بعض المنظرين أن وسائل الاتصال وخاصة وسائل الإعلام الجماهيرية، تمارس تأثيراً مضموناً، بينما حقيقة الأمر هي أن الوسيلة هي الرسالة، ويرى آخرون أن المضمون (الرسالة) غاية في الأهمية في الوقت الذي يرون فيه أن للوسيلة أثراً هامشياً فحسب على نتيجته ويرى البعض أيضاً أن الإطار الاجتماعي الذي تنتقل فيه الرسالة هو العامل الحاسم، ويبدو أن هذا الاتجاه وهو أكثر شمولاً واتساماً بالطابع السوسيولوجي هو أيضاً أكثر الاتجاهات جدوى في الإجابة على التساؤلات الخاصة بدون وسائل الاتصال.

أساليب الاتصال:

١- ***أسلوب تقدم واذهب: عندما تشعر أنك واثق ولكن التعاون غير فعال***

بعض الناس يستطيعون المحافظة على هذا الأسلوب طوال الوقت بأن يكونوا هجوميين على الدوام، ويدخلوا في نقاشات كثيرة ليست ضرورية. كما يوجد بعض الناس أيضاً من هذا النوع حيث يتحركون عندما يشعرون أن الشخص الذي أمامهم أقل قوة ونفوذا منهم.

إن هذا الأسلوب لا يميل إلى الحصول على تعاون الأشخاص الآخرين ومن الممكن أن يحولهم إلى أعداء، لذلك فإنه أسلوب وحيد معزول يمكن أن ينتج عنه كثير من الانفعالات غير محمودة العواقب. إن أسلوب يتوجب علي من خلاله أن أربح وأن أفوز ولا أهتم بمن يخسر هو أسلوب غير فعال في حل المشاكل ويميل أيضاً إلى دفع الناس الآخرين إما إلى الهرب، أو إلى التذمر والطاعة العمياء.

٢- **أسلوب الهرب عندما لا تشعر بالثقة ولا بالتعاون**

إنه من السهل أن يجبر المرء على اتباع هذا الأسلوب فيما إذا واجه شخصاً عدوانياً، أو غاضباً. وحيث أنك لا تشعر بالقوة الكافية لتواجه الشخص الآخر ولا ترى لماذا عليك أن تعمل كل التعاون عندما لا يقدم الطرف الآخر أي تعاون على الإطلاق. وهذا يتركك بأن تتجنب هذا الشخص، أو تترك الموضوع كله وتتسحب حيث أنها ستكون طريقة جيدة لجني مشاعر الامتعاض، والإحباط، والتهيج، وإن هذه المشاعر إما أنها ستعشش بداخلك أو ستتفجر بعنف عندما يصل الوضع إلى حافة الانفجار، وفوق التحمل.

٣- **أسلوب نعم سيدي: عندما تشعر بالتعاون وعدم الثقة**

إن كثيراً من الناس قد تربوا على الطاعة، والمساعدة والتعاون ليتجنبوا إزعاج الآخرين، وخصوصاً رؤساءهم وذلك بإخفاء شعورهم السلبي ويحاولوا بأن يبدو هادئين، إنهم يشعروا أيضاً إنه لمن الوقاحة أن يطلبوا حاجتهم مباشرة ويذهبوا إلى استعمال التلميح على أمل أن يفهم الناس ما يقصدون وما يريدون. وحقاً إنها طريقة رائعة لأن تعد نفسك للإحباط بما أن معظمنا لا يجيد قراءة الأفكار.

وبشكل خاص، فإنه من الجيد أن يكون الإنسان متعاوناً ولكن يجب أن يكون كذلك واثقاً من نفسه ليطرح وجهة نظره ويطلب ما يريد وأن يفاوض بالطرق العملية ليتقدم. وإنه من المحتمل أن تلاحظ بأنك لا تستطيع أن تشتري علاقة الاحترام المتبادل بالتنازلات من طرفك لصالح الطرف الآخر حيث لا يقدم هذا الأخير أي تنازل. إن الناس الذين يستعملون هذا الأسلوب كثيرون، وربما يكونون أناساً لا يحبون الاعتداء، أو النزاع مع الآخرين، ومن السخرية أن التنازل عن إرادتهم غالباً ما يحولهم إلى أشخاص عدوانيين فيما بعد.

٤- أسلوب دعنا نتبادل المنافع عندما تشعر بثقة وتعاون متوسطين

إن هذا الأسلوب يهدف إلى إيجاد تسوية عملية يتعايش معها الطرفان، لذلك فإن له بعض الفوائد التي تتضمن تنازل الطرفين عن أشياء يرغبان بها من أجل التوصل إلى شيء يريدانه حقاً وذلك بالوصول إلى اتفاق عملي. وإنه بهذه الطريقة يحتمل أن تنتج عنه أفعال مؤثرة أكثر من الأساليب الثلاثة السابقة حيث إذا حصل الطرفان على بعض الأهداف التي يريدانها فإنهما بذلك سيلتزمان بالاتفاق ويتحركان إلى الأمام.

إن الناس يميلون بطبعهم إلى استهداف التوصل إلى تسوية عندما يريدون أن يروا أية نتائج عملية ولكنهم يثقون كلياً بالطرف الآخر، حيث من الممكن أن لا يكونوا مباشرين ومنفتحين بشكل كامل ويحاولوا أن يناوروا أو يخدعوا الطرف الآخر وذلك كي يربحوا شريحة وافرة من الكعكة التي أمامهم، إن هذا الأسلوب المخادع له عادة مكاسب قصيرة الأجل ولكن ستكون هناك خسارة مؤثرة وهامة على المدى الطويل.

وعلى الأقل فإن أسلوب تبادل المنفعة يستطيع أن يكون أسلوباً عملياً ناجحاً لأن معظم الناس هم منفتحون إلى المفاوضات لأنها الطريق المؤدية إلى جلب المكاسب، والتحسن. إن الناس ذو أسلوب نعم، سيدي طوال الوقت سيجدون أنه من المعقول وبسهولة التحول إلى أسلوب تبادل المنفعة.

٥- **أسلوب دعنا نربح الاثنين عندما تشعر بالتعاون والثقة المشتركين**

إن الاختلاف الأساسي بين هذا الأسلوب، والأساليب السابقة الأخرى هو أنك تركز على حل القضايا بدلاً من محاولة هزيمة الطرف الآخر، أو الدفاع عن نفسك ضد أخطار حقيقية، أو متخيلة. إن الفريقين يعملان مع بعضهما للحصول على أفضل الأجوبة الممكنة لكليهما مع أنه يبدو لأول وهلة كالصفقة، والتي تفترض أن الكعكة لها حجم محدد ومن المحتمل أن تحدث بعض الإشكالات على اقتسام تلك الكعكة، مع ذلك فإن الفريقين اللذين يعملان مع بعضهما على حل المشاكل يستطيعان أن يخلقا المنافع لبعضهما البعض وذلك بخلق جو من الثقة المتبادلة والتعاون، ولذلك فإن هذا سوف يخلق جو من الثقة وسيثق بك الطرف الآخر وهذا لن يتأتى إلا إذا أظهرت بأنك جدير بالثقة.

كيف تعمل على إنجاح أسلوب دعنا نربح الاثنان:

ستكون فقط قادراً على العمل على إنجاح هذا الأسلوب إذا:

- أردت أن تستفيد من الوضع الحالي.
- أردت كذلك أن تجعل الطرف الآخر يستفيد من هذا الوضع.
- أردت أن تحسن من العلاقات معه.
- استطعت أن تتصرف بطريقة جديرة بالثقة.
- استطعت أن تركز على حلول عملية للخلافات.
- استطعت أن توقف محاولات تسجيل نقاط لصالحك أو هزيمة الطرف الآخر.
- استطعت أن تحترم الشخص الآخر، وأن تخطط ما ستفعل، وتفعل ما تقول وأن تبقى هادئاً أثناء قوله وأن تتفاوض على حلول مشتركة مفيدة.

إن أسلوب دعنا نربح الاثنين ليس بالأسلوب سهل الاستعمال، لكنه الأسلوب الواحد الفريد الذي يمكن أن تبدأ به من حيث أنه يعطي حلولاً عملية ولا يترك شعوراً مريراً لدى الطرفين.

وبالإضافة إلى ذلك، فإذا بدأت بهذا الأسلوب ولم ينجح فبإمكانك اللجوء إلى الأساليب الأربعة الأخرى السابقة، وإذا بدأت بواحد من تلك الأربعة ولم ينجح فإنك بهذا لم تهيئ الظروف الصحيحة لإنجاح أسلوب دعنا نربح الاثنان.

ما هي أولوياتك المفضلة:

يوجد هناك استبيانات تهدف إلى تشخيص أسلوبك المفضل، ومع ذلك وكشخص ذكي تعرف قليلاً عن ذاتك، فإنني أقترح عليك بأن أسألك لتقرر أولاً، تعرف على خمسة خلافات متنوعة حدثت مع بعض الأشخاص:

- واحدة حيث كنت مسروراً بالنتيجة.
- واحدة حيث كنت غير مسرور بالنتيجة.
- واحدة حيث تفكر أن الشخص الآخر كان غير مسرور.
- واحدة حيث تعتقد أن الشخص الآخر كان مسرور.
- واحدة حيث تعرف أنكما كنتما مسرورين.

والآن فكر كيف اتخذت مدخلاً لكل من هذه الأوضاع ودون الملاحظات التالية:

- أي الأساليب كنت قد استعملت لتبدأ مع كل واحدة.
- ما هي الأساليب الأخرى التي استعملت.
- أي أسلوب استعملته أكثر من غيره.
- أي أسلوب استعملته أقل من غيره.
- أي أسلوب نجح أكثر من غيره.
- أي أسلوب فشل وكان سيئاً.

شبكات الاتصال:

ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد، وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم، **ومن هذه الطرق ما يلي:**

١. الاتصال الذي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقا لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم. ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل، أو الاتصال الأفقي (بين الزملاء).
٢. الاتصال الذي يتم على شكل حرفY وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم.
٣. الاتصال الذي يتم على شكل حرف X وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزه بينهم جميعا.

وتتوقف طريقة الاتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك أعضائه وذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية:
١. إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل.
٢. تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الفرد لواجباتهم.
٣. تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن وظائفهم.

وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دورا هاما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم.

العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال:

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال نذكر منها ما يلي:

١. **مركز الفرد في التنظيم الهرمي:** لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبير بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم. وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل.
- تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية، وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.

٢. **زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته:** ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة.

٣. **إعادة تنظيم المنشأة:** بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي:

أ. اختصار الوقت والجهد.

ب. زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات.

ج. تبادل المعلومات.

د. تقصير خطوط الاتصال.

هـ. تضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.

٤. **تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين:** وهذه المهارات هي:

أ- **مهارات التحدث:** وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

ب- **مهارات الكتابة:** وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية

الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقيه أسلوبهم في الكتابة.

ج- **مهارة القراءة:** وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.

د- **مهارة الإنصات:** اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.

هـ- **مهارة التفكير:** وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال وهي زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال.

و- **تطوير نظم حفظ المعلومات:** يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفرة في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات.

ع- **الاتجاه نحو ديموقراطية القيادة:** هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين والتعرف على أفكارهم وآرائهم. وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق وأيسر وانخفاضا في الإشاعات.

غ- **تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة:** وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات، وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالا قد تم وذلك لإثبات موضوع الاتصال.

ط- **تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة:** إذا سادت الاتجاهات الموجبة المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا. وتوعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد وتخليص العاملين من العُقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد. وتدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات.

وتنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد، وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين بالمنشأة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها.

ي- **تقييم نتائج الاتصال:** وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال وهذا التقويم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلا

دليل المدرب:

يهدف هذا الجزء من البرنامج إلى تنمية مهارات الاتصال لدى مديري المناطق ومديري المدارس التعليمية: -

١. يبدأ هذا التدريب بتعريف المتدربين بموضوع المحاضرة.
٢. يتم توجيه السؤال التالي للمتدربين " ماذا نعني بالاتصال؟ وما هو الدور الذي يلعبه في حياتنا اليومية سواء العامة أو الخاصة أو العملية؟
٣. يقوم المدرب بتعريف الاتصال وأهميته ووظيفة عملية الاتصال.
٤. يناقش المدرب مع المتدربين عناصر الاتصال ويحاول أن يصل من خلال المناقشة إلى تلك العناصر وما هو المقصود بكل منها.
٥. يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات من ٣ إلى ٥ أشخاص ويطلب منهم تحديد ما هي المعوقات المختلفة التي تواجههم ويطلب منهم عرض ما توصلوا إليه. ويحاول المدرب بعد ذلك تصنيف هذه المعوقات.
٦. يوضح المدرب ما هي شبكات الاتصال ويعطي على ذلك أمثلة، بالإضافة إلى أنه لا بد من توضيح ما هي النواحي المؤثرة على تلك الأشكال من الشبكات.

٧. يتم توزيع تمرين "سلوكي في الجماعات" بهدف تعريف المتدرب كيفية سلوكه في الجماعات.

٨. يتم توزيع تمرين الاتصالات الشخصية بين الناس.

٩. يتم مقارنة التمرينين السابقين وتوضيح كيف أن سلوك الإنسان في الجماعات يؤثر ويتأثر باتصالاته الشخصية بين الناس.

١٠. يعرض المدرب العوامل التنظيمية المؤثرة على عملية الاتصال.

١١. يقوم المدرب إذا توافر لديه الوقت بتوزيع استقصاء "فن الإنصات" ومنه يعرف المتدرب هل هو حقا منصت جيد أم أنه يفتقد إلى تلك المهارة ويوضح أن الاتصال ليس فقط نقل وتوصيل رسالة ولكنه يشمل أيضا الإنصات الجيد للآخرين.

١٢. ينهي المدرب هذا اللقاء بوضع نقاط تساعد المتدرب على تطوير وتنشيط الاتصال داخل المنظمة.

استقصاء سلوكي في المجموعات:

ضع علامة (صح) في الخانة التي تعتقد أنها تصف سلوكك حاليا في كل بعد من الأبعاد المذكورة مع إضافة ما ترى من عبارات أخرى تصف سلوكك، وذلك ضمن جدول أسماء أعمدته هي:

أبعاد السلوك في المجموعات، نادرا، أحيانا، غالبا، دائما، ملاحظات ثم ضع هذه الأسئلة في العمود الأول وأجب في الأعمدة الباقية. ومن ذلك:-

١. أنصت للآخرين بإمعان.

٢. أعبر بحرية عن مشاعري للآخرين.

٣. أعبر بحرية عن اختلافاتي مع الآخرين.

٤. آخذ المبادرة في الجماعة.

٥. أفهم مشاعر الآخرين.

٦. أتردد في الاختلاف مع الأعضاء البارزين.

٧. أتقبل الملاحظات الناقدة لسلوكي.

٨. أعمل على إيجاد صلة بالآخرين في الجماعة.

٩. أتجنب مواجهة الصراعات.

١٠. شديد الحساسية لمركزي في الجماعة.

١١. أتحكم في انفعالاتي.

١٢. أسهم في نشاط الجماعة.

١٣. يتأثر الغير بآرائي وتفكيري.

١٤. أعرض أفكاري بدقة.

١٥. أنتظر كثيرا قبل اتخاذ أي قرار.

استقصاء الاتصالات الشخصية بين الناس:

ضع علامة (صح) في إحدى الخانات الثلاثة حسب أجابتك على السؤال، وذلك ضمن جدول أسماء أعمدته هي:

نعم (دائما) ،لا (نادرا)، أحيانا. ثم ضع هذه الأسئلة في العمود الأول وأجب في الأعمدة الباقية:-

١. هل تخرج كلماتك على نحو ما تود في محادثتك؟.

٢. عندما يوجه إليك سؤال غير واضح هل تسأل صاحب السؤال أن يشرح ما يعنيه؟.

٣. عندما تحاول شرح شيء ما هل يتجه مستمعوك إلى تلقينك بكلمات تقولها؟.

٤. هل تفترض فيمن تحدثه أن يعرف ما تحاول أن تقوله دون أن تشرح له ما تعنيه؟.

٥. هل تسأل غيرك عن شعوره إزاء النقطة التي ربما تكون أنت مصدر إبرازها؟.

٦. هل تجد صعوبة في التحدث إلى الآخرين؟.

٧. في محادثتك مع شخص أمور تهم كليكما؟.

٨. هل تجد من الصعب أن تعبر عن آرائك إذا كانت تختلف عن آراء من حولك؟.

٩. هل تحاول في المحادثة أن تضع نفسك موضع من تحادثه؟.

١٠. في سياق المحادثة هل تحاول أن تتكلم أكثر من الشخص الآخر؟.
١١. هل تدرك أثر نغمة صوتك على الآخرين؟.
١٢. هل تتحاشى قول شيء تعرف أن نتيجته إيذاء الآخرين أو زيادة الطين بلة؟.
١٣. هل تجد صعوبة في تقبل النقد البناء من الغير؟.
١٤. عندما يؤذي أحدهم شعورك هل تناقش معه الأمر؟.
١٥. هل تعتذر فيما بعد لمن عسى أن تكون قد آذيت شعوره؟.
١٦. هل يزعجك كثيرا أن يختلف أحدا معك؟.
١٧. هل تجد من الصعب أن تفكر بوضوح عندما تكون غاضبا من أحد؟.
١٨. هل تتحاشى الخلاف مع الآخرين خشية غضبهم؟.
١٩. عندما تنشأ مشكلة بينك وبين شخص آخر وهل تستطيع مناقشتها دون أن تغضب؟.
٢٠. هل أنت راض من طريقتك في تسوية خلافك مع الآخرين؟.
٢١. هل تظل عابسا متجهما فترة طويلة إذا أثارك أحد؟.
٢٢. هل تشعر بالحرج الشديد عندما يمدحك أحد؟.
٢٣. هل بوسعك عموما أن تثق بالآخرين؟.
٢٤. هل تجد صعوبة في مجاملة ومدح الآخرين؟.
٢٥. هل تحاول عامدا متعمدا إخفاء أخطاء عن الآخرين؟.
٢٦. هل تساعد الآخرين على فهمك بأن توضح ما تفكر وتشعر وتعتقد؟.
٢٧. هل من الصعب أن تأتمن الآخرين؟.
٢٨. هل تحاول تغيير الموضوع عندما تتناول المناقشة مشاعرك؟.
٢٩. في سياق المحادثة هل تدع محدثك ينهي كلامه قبل أن ترد على ما يقول؟.
٣٠. هل تلاحظ أنك لا تكون منتبها أثناء محادثة الآخرين.
٣١. هل تحاول إطلاقا الاستماع للوصول إلى المعنى المقصود في كلام شخص ما؟.
٣٢. هل يبدو على الآخرين أنهم يصغون إليك عندما تتكلم؟.
٣٣. في سياق المناقشة هل يصعب عليك أن ترى الأمور من وجهة نظر الآخر؟.

٣٤. هل تدعي أنك تستمع إلى الآخرين بينما أنت منصرف عنهم في واقع الأمر؟.

٣٥. في خلال المحادثة هل تستطيع إدراك الفرق بين ما يقوله محدثك وما يشعر به فعلا؟.

٣٦. هل تستطيع وأنت تتكلم أن تدرك رد فعل الآخرين إزاء ما تقوله؟.

٣٧. هل تشعر أن الآخرين يتمنون لو كنت من طراز آخر من الناس؟.

٣٨. هل يفهم الآخرون مشاعرك؟.

٣٩. هل يلمح الآخرون إنك تبدو واثقا من صواب رأيك؟.

٤٠. هل تعترف بخطئك عندما تعلم أنك مخطئ في أمر ما؟.

فن الإنصات:

ضع علامة (صح) أمام الإجابة الأكثر اتفاقا مع سلوكك، وذلك ضمن جدول أسماء أعمدته هي:

- العبارات، دائما (٥)، عادة (٤)، أحيانا (٣)، نادرا (٢)، لا تنطبق (١).

ثم ضع هذه الأسئلة في العمود الأول وأجب في الأعمدة الباقية وكذلك كما يلي:-

١. أحاول استعراض وتقييم كافة الحقائق قبل اتخاذ أي قرار.

٢. أهتم تماما بمشاعر وأحاديث المتحدث.

٣. أنجز المهام المكلف بها بأساليب ابتكاريه جديدة.

٤. أركز اهتمامي على ما يقوله المتحدث.

٥. أنتقي وأستخدم الكلمات الواضحة الملائمة في التعبير عن أفكاري.

٦. أشجع الآخرين على التعبير عن أفكارهم بحرية وصراحة.

٧. لدي القدرة على الربط بين الأفكار والمعلومات المطروحة.

٨. استمع لكل ما يقوله الطرف الآخر، بغض النظر عما إذا كنت متفقا معه أو لا.

٩. أحاول أن يشعر المتحدث دائما بأني مدرك لك ما يقوله.

١٠. لدي القدرة على تذكر الأحداث بسرعة حتى في المواقف الصعبة.

١١. أركز على النقاط الرئيسية عندما أستمع إلى المعلومات شفهيا.
١٢. أزود العاملين بالقدر الكافي من إرجاع الأثر بالنسبة لأعمالهم.
١٣. أحاول باستمرار إرجاع الأثر للمرؤوسين عن مدى تقدمهم في العمل.
١٤. أخذ في اعتباري حالة المتحدث المزاجية وتأثيرها على درجة استيعابه للرسالة المقدمة.
١٥. أركز انتباهي واهتمامي على كل ما يقوله الطرف الآخر.
١٦. عندما أتحدث مع طرف آخر، أراعي العوامل المؤثرة في الموقف والمؤثرة في الاتصالات بيني وبينه.
١٧. لدي القدرة على تذكر المعلومات حتى بعد فترة من الزمن.
١٨. لدي القدرة على الاستجابة للمعلومات والاستفسارات بأسلوب يلائم وفي الوقت المناسب.
١٩. عندما أتحدث مع طرف آخر أستطيع أن أستمع لما يدور بيننا من أحاديث.
٢٠. أحول مراقبة التعبيرات والتصرفات غير اللفظية التي تبدو من الطرف الآخر.
٢١. لا أبدأ حديثي إلا بعد انتهاء الطرف الآخر من حديثه تماما.
٢٢. أؤمن تماما بأن الزمن كفيل بتغيير الأفراد الظروف المحيطة.
٢٣. أتغلب على كافة الأمور التي تتسبب في المقاطعة والتشويش في حديثي مع الطرف الآخر.
٢٤. لدي القدرة على استيعاب وفهم كل ما يقال.
٢٥. أبحث عن المعلومات وأحاول تجميعها حتى أتفهم الموقف بصورة أفضل.
٢٦. تعامل مع الآخرين بأسلوب واضح ومباشر.
٢٧. أهتم بالنقاط الرئيسة وأتجنب الغرق في التفاصيل.
٢٨. أتجاوب بسرعة مع وجهات النظر التي لا أتفق معها.
٢٩. أستطيع أن أحدد بدقة الوقت المناسب للحديث والموضوع الذي سأتحدث فيه.
٣٠. لدي القدرة على تذكر كل ما دار من أسابيع مضت.

الفصل الثاني

مقومات ومعوقات الاتصال الفعال

أولاً : مقومات الاتصال الفعال

تتوقف فعالية الاتصال على عدة عوامل أو مقومات أشار إليها الكثير من الكتاب والباحثين، وفيما يلي نذكر أهم المقومات:

أولاً- الإصغاء (الإنصات):

ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية، يقول تعالى مؤكداً أهمية الإنصات للفهم والاستيعاب والتذكر﴿ وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ (الأعراف: ٢٠٤).

ويشير القعيد إلى الدراسات التي تقول أن ٧٥٪ من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما تقول أننا نستعمل فقط ٢٥٪ من قدراتنا في الإنصات.

ويعتبر إصغاء المدير لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال، إذ يستطيع المدير من خلال الإصغاء أن يتعرف على ما يريد الموظف قوله، ويكون لدى الموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، إضافة إلى أن إصغاء المدير للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

وإصغاء المدير لموظفيه لا يعني بأي حال من الأحوال أن يمتنع عن الكلام معهم ولكن يعني أن يعطي المدير الموظف انطباعاً بإصغاء قائده لكل ما يقوله واستيعابه لكلامه واهتمامه به.

ويشير كنعان إلى أن الدراسات توصلت إلى أن من أهم العادات السيئة في الإصغاء والتي ينبغي على القادة تجنبها: إشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض الخطابات)، وانتقاد طريقته في عرض الموضوع، وإثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليدلي بوجهة نظره هو، وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب، وعدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالإفاضة عما يجول في خاطره. كما يؤكد على ضرورة تخلص المدير من العوائق التي تؤثر في الإنصات، وذلك باستعمال الأساليب التالية:

١) استعمال سياسة الإفساح:

إعطاء المتحدث الفسحة المناسبة بتوفير الاحترام والاهتمام وردود الفعل المناسبة وبإزالة العوائق والحواجز وعدم القفز إلى تعميمات ناقصة أو انطباعات سريعة قبل إعطائه الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها.

٢) استعماله لغة الإشارة المناسبة:

وذلك بالابتسامة وبالنظر إلى عيني المتحدث وتحريك الرأس بالموافقة، والتشجيع على مواصلة الحديث، واستعماله الجلسة الملائمة التي تشعر المتحدث بالراحة والهدوء، وخفض الصوت، وتوجيه الأسئلة المناسبة التي تجعل المتحدث يعبر عن نفسه.. لماذا ... كيف ؟.. ما رأيك ؟ ... ما ردود فعلك تجاه ؟

٣) استعمال سياسة استيعاب الآخرين:

وذلك بتوفير الاحترام اللازم والإصغاء الجيد والردود الملائمة، وبذلك يتمكن المدير من تشتيت قدرة الآخرين أو رغبتهم في المعارضة ويجعلهم في موقف أقرب إلى الإقناع بوجه نظره والتأثر بما يقول، أو على الأقل لزوم جانب الحياد.

ثانياً- الحديث المؤثر (الشرح):

وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال، والمدراء في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي:

١) المتجنب: وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين.
٢) المتردد: وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث.
٣) المرحب: وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث.
٤) الباحث: وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث.

ويذكر أن النوع الرابع (الباحث) هو أكثرهم تأثيراً في الآخرين، ولكي يكون المدير مؤثراً في الآخرين فإنه لابد أن يصيغ رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها، لأن الرسالة وإذا كانت غير محددة في صياغتها فمن الصعب أن تفهم أو يأخذ فهمها جهداً ووقتاً كبيرين، ويتطلب ذلك أن يكون مضمون الرسالة واضحاً في ذهن المدير أو المرسل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال بحيث يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم نفسه، وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة.

ومن مظاهر الوضوح أيضاً أن يراعي المدير عند طلبه من الموظفين إعداد تقارير أو مذكرات مكتوبة تحديد المسؤول عن إعدادها وما يجب أن تتضمنه من معلومات وتاريخ تقديمها والجهة التي يجب أن تقدم إليها.

إن المدير غالباً ما يواجه في حديثه أربعة أنواع من المستمعين، وأنه لكي يتمكن من إقناعهم بحديثه فإنه يجب عليه استخدام طريقة مختلفة مع كل واحد منهم، وذلك على النحو التالي:

١- إقناع المستمع الإيجابي (الذي يتفق مع المتحدث ويؤمن بما يقول):

ان المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بعدم الإفراط في وعظه، وأن يسعى بدلاً من ذلك إلى أن يكون مؤثراً عن طريق ما يلي:

أ) توظيف الخبرات الحياتية، وذلك بالبحث عن إيضاحات وأمثلة وقصص ملموسة تخرج الحديث عن دائرة التجريد وتضعه في عالم الخبرات الإنسانية الواقعية.

ب) خلق جو من التجديد، وذلك بطرح أحدث ما استجد من المعلومات أو التعامل مع البيانات القديمة بطريقة فريدة، أو إحصائيات جديدة تم الحصول عليها من مجلة أو جريدة.

ج) استخدام المواد المرئية.

د) حث المستمعين على المشاركة، عن طريق طرح الأسئلة عليهم وإثارة روح المرح والردود الأخرى المناسبة.

٢ - **إقناع المستمع المحايد (الذي يستمع أولاً ثم يقرر):**

ان المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يطرح موضوع حديثه بطريقة مسرحية، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية:

أ) يبرهن على صحة ومصداقية الأدلة التي يطرحها.

ب) يوضح للمستمعين كيف يمكن أن يتثبتوا من أدلته.

ج) لا يغفل أياً من البيانات المهمة.

د) يخصص وقتاً للأسئلة والإجابات.

هـ) يوضح الطريقة التي استخدمها في عملية الاستنتاج المنطقي.

٣- **إقناع المستمع المعارض (الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يثق أو لا يؤمن بما يقول):**

ان المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين يجب ألا يكون جدلياً، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية:

أ) يحدد موقف المستمع المعارض نحو القضية بدقة.

ب) يتنازل مؤقتاً عن أي نقطة يمكنها إثارة الكثير من الجدل.

ج) يظهر له أنه يحترم عقله وطريقة تفكيره.

د) لا يبالغ في طرح حجته الخاصة.

هـ) يستخدم أسلوباً مشجعاً وودياً.

٤- إقناع المستمع اللامبالي (الذي تفرض عليه ظروف ما أن يستمع):

ان المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون مملاً، وأن يكون متحمساً من خلال تجنب البدء بطريقة روتينية وإتباع الوسائل التالية:

أ) استخدام سرعات متعددة وفعالة في عملية الإلقاء.

ب) البحث عن إيضاحات جديدة وفريدة.

ج) استخدام معلومات حديثة.

د) استخدام النموذج القصصي.

هـ) تذكر أهمية وقيمة الدعاية والمرح.

ثالثاً - استعمال لغة الإشارة:

ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات، وحركات العينين واليدين، وطريقة الجلوس والمشي، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها، وهي كما سبق إيضاحه مهمة جداً في عملية الاتصال، ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان.

ولكي يزيد المدير من فعاليته في استخدام لغة الإشارة، يتم بما يلي:

١- أن ينظر في استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام.

٢- أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مفتعلة أو مرتبكة أو غريبة.

٣- أن يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين ويشعرهم بالراحة والرغبة في مواصلة الاتصال.

٤- أن يكون لبسه دائماً نظيفاً ومرتباً وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير.

٥- أن لا يتشاغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين.

٦- أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة.

٧- أن يحافظ دائماً على إشراك المستمع معه في الحديث.

٨- أن يستعمل نبرات صوته بشكل واضح وواثق وبعيداً عن العدائية.

٩- أن يحتفظ دائماً بالبشاشة والابتسامة.

١٠- أن يستعمل المسافة بفعالية، فيعرف متى يقترب ومتى يبتعد.

رابعاً - السؤال والمناقشة:

إن المتصل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف.

ولكي يضمن المدير فاعلية الاتصال لا بد أن يعطي موظفيه الفرصة في أن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعهم على المبادأة وذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد، أن بعض المرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم وقد يتجنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف المدير مصادر ضعفهم، أو أنهم قد يتعرضون للارتباك عند مواجهته ومن ثم لا يستطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم.

خامساً - التقويم:

إن تقويم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه. فالمدير الفعال كما يشير كنعان هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلاف ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه تفيد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل.

سادساً- الاستجابة:

وتعني ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية، بحيث يغتنم الفرصة عندما تلوح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، ويراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم، ومدى فهمهم لكلامه.

خطوات الاتصال الفعال:

تختلف طبيعة عمل ومهام مدير المدرسة عن غيره من المدراء، فهو يتعامل غالباً مع الجانب الإنساني أكثر من الجوانب الأخرى، ويستخدم في اتصالاته الوسائل الشفهية أكثر من الوسائل الأخرى (الكلمة المنطوقة)، ولذا يمكن القول أن أولوية احتياجه في مهارات الاتصال تتركز في مهارتي الإنصات والتحدث، وقد وضع القعيد خمسة عشر خطوة إرشادية لمساعدة المدير في أن يكون متصلاً بارعاً أكثر فاعلية وتأثيراً، وتلك الخطوات هي:

١) تحقق من جدوى الاتصال: أسال نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال: ما الهدف منها؟ إذا كان هدفها واضحاً ويستحق المتابعة فالاتصال هنا أمر مطلوب وإلا كان تركه أفضل.

٢) وسع دائرة التفكير لديك: تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي تتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع.

٣) استمع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك: ابحث عن كل ما تحمله من معاني، ولا تقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر.

٤) ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام: وكلما عرف المتصل بشكل أفضل كنت قادراً على تقييم رسالة والدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أحسن.

٥) صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين: اختر الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناءً على ما يحملون من خلفية ومعرفة.

٦) أطرح الأسئلة ثم دع المتحدث يؤكد لك أن ما فهمته في الواقع صحيح.

٧) أعرف ما ستتحدث عنه: حيث أن التأثير في الآخرين وإقناعهم بما تريد لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع.

٨) كن واضحاً ومحدداً: لا تدور حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة، فإذا تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك.

٩) لا تخفف من قول: أنا لا أعرف: فالكثير منا لا يعرف إلا القليل عن العالم الذي نعيش فيه والتظاهر بالإجابة أو تلفيقها يضاعف فقط من مشاكل الجهل، وقديماً قال إمام من أئمة السلف، " لست أدري نصف العلم ".

١٠) تذكر أن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال: الطرف المرسل غير مهتم كثيراً بالتفاصيل، إن الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة ونبرة الصوت وارتفاعه وحدته، والسكون، كلها وسائل اتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحسبان لئلا تقع في مأزق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد.

١١) ابتعد عن الوقوف في مصيدة عبارة (إما/ أو): وذلك لأن أكثر الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأسود والأبيض ببساطة.

١٢) توجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباهك : إذا خصصت وقتاً للتواصل مع شخص فامنحه الاهتمام والانتباه. إلى حديثه وشاركه فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الاتصال.

١٣) لا تقاطع الشخص الآخر: فالمقاطعة بمثابة إبلاغ الطرف الآخر بالعبارة التالية "من فضلك اسكت فما سأقوله أنا هو الأكثر أهمية ".

١٤) حاول طرح أفكارك في المكان والوقت المناسبين: فالموقع والإطار الذهني الذي تكون فيه مع الطرف الآخر يؤثر بشكل كبير على مدى حسن استقبال آرائك وقبولها.

١٥) تأكد أن الاتصال وجهاً لوجه هو عملية مستمرة: حيث تشير الدراسات إلى أن إرسال رسالة واحدة يعني أن هناك على الأقل ست رسائل مختلفة ضمنية وهي:

- ما تعني قوله.
- ما تقوله فعلاً.
- ما يسمعه الشخص الآخر.
- ما يعتقد الآخر أنه يسمعه.
- ما يقوله الآخر.
- ما تعتقد أن الشخص الآخر يقوله.

تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل.

أهمية الاتصالات للإدارة والمدير:

تهتم نظرية الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته، وكيف يؤدي عمله، وما هي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلاً أثناء تأدية عمله. فنظرية الإدارة الحديثة تهتم مثلاً بأن المدير يلعب أدواراً مثل الاتصال بالجهات الخارجية، وتمثيل الإدارة رسمياً وتجميع وتحليل المعلومات ونشرها والتحدث باسمها وحل المشاكل والتعارض مع الغير وغير ذلك من المهام والأدوار.

وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وذلك باعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بالتالي:

١. تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
٢. تعريف المشاكل وسبل علاجها.
٣. تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
٤. التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
٥. تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
٦. إصدار الأوامر والتعليمات.
٧. توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
٨. التأثير في الآخرين وقيادتهم.
٩. حفز وتحميس العاملين.

كفاءة الاتصال:

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بخصائص أهمها: السرعة وتقديمها لمعلومات مرتدة وتسجيلها وتخصيصها على شخص معين وملاءمة شكلها

لموضوعها، بقائها في الذهن، تأثيرها على السلوك، وتكلفتها المنخفضة، فمدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة.

والوسائل الشفهية في الاتصال توفر حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح. وبعض وسائل الاتصال ممكن أن تحفظ في سجلات وملفات، وذلك مثل الخطابات والمذكرات والتقارير.

تفهم كيفية الاتصالات داخل المؤسسات	
نوعية المؤسسة	**التأثير على أسلوب الاتصالات**
بيروقراطية: يسودها تسلسل السلطة	مسيطرة، ((من يشرف على من؟)) يؤدي الهيكل إلى سيطرة جامدة ووفرة من الكتيبات والأنظمة والتقارير والأعمال المكتبية.
مصفوفية: مقسمة طبقاً للمنتج، والموقع الجغرافي والتشغيل.	من المفترض أن يكون هذا النوع من المؤسسات منسّقاً، وأن تكون القيادة مقسمة وشديدة البيروقراطية.
لا مركزية: مقسمة إلى وحدات تشغيل منفصلة	يتم تشغيل الوحدات الفردية بشكل منفصل ومستقل، فيكون الاتصال صعباً. وتعتمد المؤسسة في هذه الحالة في المقام الأول على الموازنة.
موجهة للسوق: منظمة على أساس المنتج أو الموقع الجغرافي.	ثقافة مبيعات قوية قائمة على إلغاء الأوامر من المكتب الرئيس. وبالتالي يكون الاتصال مع العاملين الخارجيين محدوداً للغاية.
مؤسسية: هيكل مسطح مع تبني فلسفة مواجهة المخاطر.	الميل إلى ((سياسة التعيين والفصل)) قد تؤدي إلى جو من الخوف، وعادة ما تعتمد القرارات على شخص أو اثنين من أفراد الإدارة العليا.
معتمدة على الأفراد: يشارك الموظفون في الأسهم ويتمتعون بالمسؤولية.	يتم حفز العاملين من خلال الملكية في المؤسسة، ويشارك الأفراد في إدارة الشركة ويتحملون المسؤولية.

الاجتماعات الثنائية:

يجب علينا اعتبار مباشرة الاجتماعات الثنائية وجهاً لوجه هي الطريقة الأكثر فاعلية للتعامل مع القضايا والمشكلات التي تحدث، بدلاً من الاعتماد على تدوين المذكرات ووسائل الاتصال الكتابية الأخرى. فمن خلال تلك الاجتماعات الشخصية، يمكننا توصيل الحماس والالتزام بالمقترحات الجديدة أو الأفكار المبتكرة، بصورة أكثر فاعلية وأقل غموضاً من الاستجابة كتابياً. كما أنه يجب علينا التأكد من وجود الوقت الكافي لإعطاء الاهتمام التام للأمور التي يتم بحثها، على ألا يتعرض الاجتماع للإنهاء المبكر أو للمقاطعات غير الضرورية.

أسئلة يجب علينا طرحها:

- هل تم توصيل الرسالة، وكذلك تم فهمها؟.
- هل يعتقد العملاء الأساسيون للمؤسسة بأننا نمنحهم الوقت الكافي لزياراتهم وأن زياراتنا تكون منتجة لهم؟.
- هل نقوم بإنهاء الاجتماع قبل أن يتسنى للأفراد فرصة للكلام؟.
- هل نقوم بالاستماع إلى الإشاعات في الوقت المناسب للقضاء عليها؟.
- هل قمنا بمقابلة جميع من نحب مقابلتهم خلال الأسبوع الماضي؟.

استخدام وسائل الإعلام المختلفة:

إن وجود قناة واحدة للاتصال لن يكون كافياً أبداً. فكلما زادت القنوات، كلما كان ذلك أفضل. ويجب أن يكون هدفنا هو تمرير المعلومات بأسرع ما يمكن، وأن نعلم أيضاً ردود الأفعال لرسائلنا بنفس السرعة. وبالرغم من أننا لا نستطيع إنكار مكانة لوحات الإعلانات، والرسائل الإخبارية، والدوريات، وكذلك صناديق الاقتراحات، إلا أن الإعلام الإلكتروني يعد الآن أكثر مباشرة وقوة، ويمكننا أيضاً استخدام لوحات الإعلانات الرقمية، والمواقع الشبكية (الإلكترونية)، والتلفاز الداخلي، والفيديو، وكذلك البريد الإلكتروني. وعلينا أن نتأكد من تطبيق جميع القواعد على جميع وسائل الإعلام وهي: العمل على الوصول

إلى المستويات المهنية المطلوبة، واتفاق المحتوى مع احتياجات الموظفين، وتشجيع التغذية المرتدة، وكذلك يجب علينا الاستعداد لتعديل وسيلة الإعلام إذا لم يتم توصيل الرسالة الإعلامية المستهدفة بشكل جيد، كما ينبغي علينا تحليل الاستجابة (الرد) للتأكد من أن الرسالة قد تم استيعابها بالكامل وأنها أدت إلى التأثير المطلوب إحداثه.

استخدام الطابور الخامس:

يشكل الإفراد في العمل شبكات اجتماعية ويتفاعلون فيها كما يحدث في جميع المجموعات البشرية، فهم يقدرون الاحتكاك غير الرسمي، مثل: التحيات الشخصية والمحادثات أثناء تناول الشاي والقهوة، ويؤدي ذلك في كثير من الأحيان إلى النميمة. وأحياناً نجد أن بعض المديرين لا يثقون في ذلك الطابور الخامس ويقلقون من انتشار المعلومات غير الدقيقة، والمبكرة، وكذلك المعلومات التي تثير الهلع بين العاملين، ولكن يمكن للإدارة استغلال ذلك الطابور الخامس عن طريق تغذيته بالإشاعات الدقيقة، وعلينا إبطال قدراته المدمرة من خلال توفير المعلومات عن الأمور التي تهم الأفراد، وعادة ما تكون أحسن طريقة لمعرفة ما يدور في عقول الأفراد هي تلك المقابلات غير الرسمية، فعلينا التأكد من أننا نشارك فيها مشاركة تامة وإيجابية.

استخدام اجتماعات الفريق

تعقد الاجتماعات داخل معظم المؤسسات بشكل أكثر من اللازم، وعلينا التأكد من أن لكل اجتماع هدفاً، وأن جميع الحاضرين لهم اهتمام مباشر بهذا الهدف. وتعد اجتماعات الفريق والإدارة وسيلة هامة لتنوير الأفراد والإجابة على أسئلتهم، فعلينا التعامل مع تلك الاجتماعات بجدية. وتعد كذلك الاجتماعات غير المنظمة مفيدة بأي عدد من فردين وأكثر، وهذه الاجتماعات قد تتطلب رسمية أقل، ولكن يجب أن تتسم بالإيجاز، وعلينا الاحتفاظ بمذكرات كتابية عما قد تم تقريره وما نحتاج إلى عمله، وعلينا مداولة تلك المذكرات بين العاملين لإعطائهم الإحساس بالمشاركة التامة.

ثانياً- معوقات الاتصال:

العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأة:

لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات، فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأة ما يلي:

١- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها.

٢- عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر.

٣- استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين.

٤- ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه.

٥- تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال.

وللتغلب على تأثير هذه الصعاب في عملية الاتصال يجب مراعاة الآتي:

١. تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها، طبقا لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعا لها.

٢. تقديم المعلومات في وحدات صغيرة.

٣. إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه وذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعني الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه.

والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة والذي قد يؤثر تأثيرا ضارا في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية.

معوقات مؤثرة في الاتصال:

تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته، وهذه المعوقات تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال نفسها، وعليه يمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى معوقات في المرسل، ومعوقات في الرسالة، ومعوقات في وسيلة الاتصال، ومعوقات في المستقبل، ومعوقات في بيئة الاتصال، وكذلك كما يلي:-

أولاً: معوقات في المرسل:

تتحصر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التبصير بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله والتي تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، ومن هذه العوامل...الخبرة، التعلم، الفهم، الإدراك، الشخصية، العمليات الوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها الراسل فهي:

١. أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
٢. اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
٣. تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً ولا تكون لمصلحة العمل.
٤. سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها، واختلاف إدراك وفهم الآخرين لها.
٥. الحالة الانفعالية المرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
٦. قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
٧. عمليات الحكم الشخصي والتقدير، الإضافة، الحذف، والتغيير الذي يقوم به الراسل للمعلومات التي لديه.
٨. الاعتقاد بأن المرسل إليه، ينظر إلى المعلومات، بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها.
٩. التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

ثانياً- معوقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها. ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها:-

١. سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.
٢. عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة.
٣. افتقار الراسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد.

ثالثاً- معوقات في وسيلة الاتصال:

تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة، ولطبيعة الشخص المرسل إليه في فشل الاتصال في كثير من الأحيان، وعليه يجب أن يقوم الراسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة حتى يزيد من فاعلية الاتصال.

ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال:

١. اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
٢. عدم ملاءمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.
٣. اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
٤. عدم إتباع الراسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
٥. المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للاتصال.

رابعاً- معوقات في المستقبل:

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها الراسل. وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها الراسل.

خامساً- معوقات في بيئة الاتصال:

يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون بتأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيطة بعملية الاتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال

يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش، وسنعرض فيما يلي عناصر بيئة الاتصال والأخطاء الخاصة بها:-

١. أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم الأهداف المشتركة بينهما.
٢. أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
٣. أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على خير وجه، فيكون الاتصال معيباً.
٤. أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.
٥. أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب الإدارة والآخرين من جراء سوء الاتصال.
٦. عدم اتسام البيئة بالابتكار والتعزيز (من قبل الرؤساء) يحبط عمليات الاتصال.
٧. عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة (من قبل رؤساء المنظمة) يحبط عمليات الاتصال.
٨. عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال يحبطها.

الفصل الثالث

الاتصالات الإدارية

مفهوم الاتصالات الإدارية:

إن هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل يريد أحدهما (المرسل) أن يشارك الآخر (المستقبل) في فكرة معينة. وأن ذلك يتم عن طريق أسلوب معين أو فعل معين سواء كان الفعل لفظياً أو غير لفظي، وسواء كان شفاهة أو كتابة. وأن لهذا الفعل (الاتصال) هدف لا يتم الاتصال بدون تحقيقه وهو إيجاد حالة مشتركة من المعرفة، وبقدر ما ينجح المرسل في الوصول إلى هذه الحالة بقدر ما تكون عملية الاتصال قد حققت أهدافها.

ما هي الاتصالات التنظيمية والإدارية:

هي تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، وتسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة.

وتمثل الاتصالات التنظيمية والإدارية أنظمة عمل وقواعد وإرشادات وصلاحيات ومسؤوليات ونماذج وخطوات، وهي تتبع بواسطة المديرين والمسؤولين والعاملين لنقل المعلومات الخاصة بالعمل والإنجازات ومشاكله، لتعريف كافة أطراف المنظمة بالخطط والقرارات والإنجازات المختلفة. وهنالك صعوبة في حصر الوسائل الاتصالات التنظيمية والإدارية وذلك بسبب بسيط وهو أنه لا حدود للابتكار في تصميم هذه الوسائل، وأن العمل البشري يمكنه ابتكار وتطوير أساليب حديثه، وذلك باستغلال الظروف المحيطة وتوظيف العلاقات وتصميم الإجراءات، واستخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة.

أنواع الاتصالات الإدارية:

أولاً- الاتصالات الرسمية الإدارية:

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

١- الاتصالات الهابطة: [commuahication Dow wards]

حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

٢- الاتصالات الصاعدة: [Upwards communication]

وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرون إلى الإدارة العليا.

وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

٣- الاتصالات الأفقية: [Hori contal communications]

يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

ثانيًا- الاتصالات الإدارية الغير الرسمية:

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساسًا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه. ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية توفيراً للوقت في جمع المعلومات.

وسائل الاتصالات:

أولا- الاتصال الشخصي: *Personal communication*

ويعتبر الاتصال الشخصي أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل [Controversial] والتي يعقل مناقشتها أولا ثم ثيبت. وهذا النوع من الاتصال هو إحدى أنواعه وأقربها إلى النفس وأكثرها فائدة لصالح العمل.

ثانيا- الاتصال الكتابي: *Writer communication*

وهو الاتصال المعمول به في المنظمات الحكومية كافة والمنظمات الخاصة، الصغيرة منها والكبيرة، ويأخذ الاتصال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات والخطابات المتبادلة، والأوامر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوى. ويتوقف نجاح الاتصال إلى حد كبير على كل من المرسل والمستقبل وعلى كفاءة وسيلة الاتصال، فلا بد للمرسل من أن يكون شخصًا ماهرًا في التعبير لما يريد أن يوصله إلى المستقبل، كما أن المستقبل هو الآخر يحتاج إلى مهارة وقدرة على الاتصال والفهم لما يريد أن يقوله المرسل.

مقومات الاتصال الإداري الناجح:

١- أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحًا وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.

٢- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها.

٣- أن تتم عملية الاسترجاع Feed back، وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي.

٤- يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أم كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف.

٥- وهكذا يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية [إدارة الاتصال]، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.

ولنجاح جلسات الحوار، لا بد من توضيح بعض المفاتيح التقنية الأساسية ومن أهمها :

أ- التمهيد للانتقال بالمشارك من مرحلة لأخرى من خلال توفير أجواء مريحة وودية، مع شيء من المرح .

ب- تزويد المشاركين بالمعلومات وبعناوين النقاش والنقاط المتعلقة بهم .

ج- التأكيد على وجوب احترام قيم الآخرين وآرائهم .

د- التحفظ تجنباً لجرح مشاعر الآخرين .

ه- طرح الأفكار والمعلومات المتناسبة مع استعداد المشاركين لمناقشتها ضمن المجموعة .

و- احترام حرية عدم الإجابة من قبل المشاركين على أي سؤال .

ع- التريث عند الاستماع إلى آراء بعض المشاركين المخالفة لآرائه .

غ- إبداء المرونة واستبعاد ردات الفعل والأحكام النهائية مع إحاطة الآخرين بالاهتمام وتتبع ردات فعلهم أثناء النقاش .

اتصالات لتمييز شخصية المنظمة ورفع الولاء لها:

حيث يقوم العديد من الإجراءات أو المهام، وتستخدم العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة وفريدة لأسلوب العمل والإدارة العلاقات داخل المنظمة، ومن أهم وسائل الاتصال في هذا المجال:

(١) مجلة المنظمة.

(٢) مصاريف التعليم.

(٣) عروض رياضية.

(٤) عروض فنية للعاملين.

(٥) عينات مجانية من إنتاج المنظمة.

(٦) حفلات المنظمة.

(٧) كتاب التاريخ للشركة.

(٨) الرحلات والمصاريف.

(٩) زيارات ميدانية.

(١٠) الاحتفال بالمواسم.

(١١) حدوث العاملين المثاليين بالمنظمة.

أهمية الاتصالات التنظيمية والإدارية في عصر المعلومات والتكنولوجيا:

(١) إن حسن استخدام الأساليب التكنولوجيا (مثل الحاسب الآلي والتليفزيوني) يمكنه أن يحقق انسياباً جيداً للمعلومات من أماكن وجود المعلومات (مثل إدارات وأقسام ومنظمات) إلى الأماكن التي تحتاج هذه المعلومات.

(٢) نحن نعيش عصر تفجير المعلومات والذي يشير إلى تعدد جهات المعلومات، ونمو الإنتاج الفكري والمعلوماتي وتنوعه ووجود أساليب تكنولوجية متقدمة تسهل نقل المعلومات من مكان لمكان بسهولة.

(٣) تطورت الأساليب والتكنولوجيا للمعلومات والاتصال من استخدام الكهرباء كوسيلة للاتصال عبر الميكرفون والراديو والتليفون والإذاعة إلى وسائل أخرى متقدمة مثل الأفلام والتصوير والتليفزيون والفاكس.

(٤) أدى تعدد الوسائل والتكنولوجيا للمعلومات والاتصال، وأيضاً أدى تفجر المعلومات إلى مرونة عالية جداً أمام المنظمات والأفراد في استخدام واختيار الوسيلة المناسبة والمعلومات المناسبة في الشكل والحجم والمحتوى.

(٥) أصبحت المنظمات القادرة على استخدام الأساليب والتكنولوجيا المناسبة للمعلومات والاتصال قادرة على جمع المعلومات المناسبة وتوفيرها لعامليها ومديرها وبصورة تعطيهم الإحساس بالسيطرة على الأمور والتحكم بالعمل والتأكد من نتائج تصرفاتهم وقراراتهم.

(٦) أثار تفجير المعلومات وانتقالها بسرعة قضايا ما زالت معلقة أهمها حماية حقوق النشر وملكية المعلومات. وحماية خصوصية المنظمات والأفراد فيما يمس معلوماتهم والتشويش على انسياب المعلومات والقرصنة التي تحدث على قواعد المعلومات.

التواصل بين الناس:

١- إقامة العلاقة

العلاقة هي إيجاد الاهتمامات المشتركة والنطاق الآمن الذي يستطيع اثنان أو أكثر من الناس من خلاله أن يرتبطوا فكرياً ببعضهم فعندما تكون هناك علاقة، فكل واحد يدخل شيئاً في حيز التفاعل - الاهتمام، الدفء، الروح المرحة، على سبيل المثال – وبالتالي فإن الطرف الآخر يتفاعل ويشعر بالتعاطف أو يتعدى ذلك فيتفهمك تماما في عواطف واهتمامات الطرف الآخر.

وأحياناً تنشأ العلاقة من تلقاء نفسها كأنها تنشأ صدفة، وأحياناً أخرى تساهم أنت في إنشاء هذه العلاقة. وعندما تتخذ الطريق الصحيح، فإن التفاعل يبدأ.

ولكنك إذا بدأت بداية خاطئة، فستضطر إلى بذل جهد كبير في سبيل الحصول على اهتمام الآخرين بك.

فعندما تقابل وتحيي أناساً جدداً، فستتوقف قدرتك على إقامة العلاقة على أربعة أشياء:

١- موقفك.

٢- قدرتك على أن " تزامن " أي توفّق بعض المظاهر مثل لغة جسدك ونبرة صوتك.

٣- مهارتك في التحدث.

وقدرتك على اكتشاف الحاسة التي يعتمد عليها الطرف الآخر في معظم الأحيان – سمعية – بصرية – حركية. وعندما تصبح ماهراً في هذه القدرات الأربع، فستكون قادرا على التواصل وإقامة العلاقة مع أي شخص تختاره وفي أي وقت.

المقابل:

إذا أعطيت الانطباع الصحيح خلال أول ثلاث أو أربع ثواني في أي مقابلة جديدة، فأنت بالتالي تجعل الشخص الآخر يؤمن بإخلاصك وبأهليتك للثقة، وستجد أن الفرصة لإنشاء العلاقة أصبحت سهلة أمامك .

التحية :

نحن نطلق لفظ التحية على الثواني الأولى من أي مقابلة، ونقسم هذه التحية إلى خمسة أجزاء:

١- الافتتاحية.

٢- العين.

٣- الابتسامة .

٤- التحية الكلامية (السلام).

٥- الانحناء.

١- الافتتاحية :

الجزء الأول من التحية هو أن تعلن عن ترحيبك من خلال جسدك ورد فعلك، ولكي تنجح في هذا، لابد أن تكون قررت مسبقاً تبني موقف إيجابي يناسبك. فهذا هو الوقت الذي ينبغي أن تشعر فيه شعوراً إيجابياً وتعي هذا الشعور جيداً.

٢- العين:

يرتبط الجزء الثاني من المقابلة بالعين. كن البادئ بالنظر إلى الشخص الآخر، وانظر إليه مباشرة في عينيه واحرص على أن تعكس عيناك موقفك الإيجابي، فتلاقي العيون هو التفاعل الحقيقي.

٣- الابتسامة :

يرتبط هذا الجزء ارتباطاً وثيقاً بلغة العيون. كن أول من يبتسم واحرص على جعل ابتسامتك تعكس موقفك . فأنت الآن قد استحوذت على اهتمام الطرف الآخر من خلال لغة جسدك وتلاقي أعينكما وابتسامتك الأخاذة.

٤- التحية الكلامية (السلام):

احرص على إلقاء تحيتك بنغمة مرحبة وألصق بها تعريف باسمك مباشرة، فكما كنت أول من ابتسم ونظر إلى الشخص مباشرة في عينيه، فكن أول من يبدأ في السلام بالتعريف بنفسه. فعند هذه المرحلة وفي ثواني معدودة تستطيع أن تجمع معلومات شتى عن الشخص الذي تقابله، حيث تساعدك تلك المعلومات في وقت لاحق عند تحدثك معه، اعمل على أن تقود الموقف ومد يدك إلى الشخص الآخر لتصافحه. وإذا وجدت الموقف ملائما، فكرر اسم الشخص الذي تقابله عدة مرات لكي تثبته في ذاكرتك.

٥- الانحناء :

الجزء الأخير من تقديمك لنفسك هو الانحناء. والانحناء يكاد يكون حركة غير ملحوظة للأمام لتوضيح استعدادك للتواصل واهتمامك بالطرف الآخر في الوقت الذي تبدأ فيه "بالتزامن" أي بالتآلف مع الشخص الذي قابلته لتوّك .

تلميحة اليوم:

- تعود أن تنظر إلى الناس مباشرة في أعينهم .
- احرص على ملاحظة لون العينين لأكبر عدد من الناس وكرر اللون الذي لاحظته لنفسك .
- وفي اليوم التالي افعل نفس الشيء مع كل شخص تقابله وانظر إلى عينيه مباشرة.

إطلاق الطاقة:

سوف تحتاج إلى شريك للعمل معك، قفا على بعد ٨ أقدام من بعضكما وجهاً لوجه كما لو كنتما شخصين يستعدان لإطلاق النار من مسدساتهما كما نرى في أفلام رعاة البقر . وفي اللحظة التي تقول فيها التحية الكلامية ضم يديك مع بعضهما ثم اسحب يدك اليمنى من اليسرى في اتجاه شريكك . اجمع ما يمكنك جمعه من الطاقة من جسدك كله واحتفظ بها في قلبك، ثم انقل هذه الطاقة إلى يدك اليمنى (التي تستعملها في المصافحة) ووجها مباشرة إلى قلب شريكك.

إن هذا يعد شرحاً تفصيليا لشيء لا يستغرق أكثر من ثانيتين، ولكن عندما تعمل الست قنوات وهي:

- الجسد، القلب، العينان، الابتسامة، ضم اليدين، الصوت / النفس.

وتطلق كل قوتها على الشخص الذي أمامك في ومضة خاطفة يحدث تحول ملحوظ في الطاقة.

عندما يستقبل شريكك تلك الطاقة سرعان ما يطلقها عليك بنفس الطريقة، كرر هذه التجربة مع زميلك وتستمرا بسرعة وبتركيز في إطلاق طاقتكما على بعضكما البعض، تأكد من أنك تقول بالتفاعل مستخدماً الست قنوات في وقت واحد، تمرنا مع بعضكما لمدة دقيقتين .

وهنا تبدأ المتعة الحقيقية، فأنت في طريقك أن تبدأ في إطلاق أنواع مختلفة من الطاقة :

- المنطق / طاقة الرأس .
- التفاعل / طاقة الحنجرة.
- الحب / طاقة القلب.
- القوة / طاقة شبكة الأعصاب الموجودة في فم المعدة .
- فأنت قمت بالفعل بإطلاق طاقة الحب / القلب .

- **التفاعل**
- تعريف هذه الكلمة "هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر".
- التفاعل "هو قدرتك على نقل رسالتك إلى الطرف الآخر ".
- التفاعل "هو أن تكون مفهوماً وواضحاً".
- فمعنى التفاعل يكمن في رد الفعل الذي يجلبه.

الاتصال المؤكد والاستماع الواعي:

(١) التكلم باستخدام جمل قصيرة ومباشرة.

(٢) استخدام مصطلحات مثل (اعتقد، أؤمن، في رأيي) تظهر الفرد أنه مسؤول عن أفكاره.

(٣) التحدث عن الأحداث بصورة موضوعية وليس بصورة المبالغة، التعزيز والتحريف.

(٤) المحافظة على الكلام وجهاً لوجه والالتقاء البصري.

خصائص الاستماع الجيد يتضمن :

(١) التفاعل مع ما يقوله الآخرون بهز الرأس، الابتسامة، أو استخدام حركات أخرى لتوضح أنك مستمع وتتابع.

(٢) إعادة صياغة ما قاله المتحدث للتأكد من أنك تفهم جيداً.

(٣) سؤال الآخرين بتوضيح ما يقولون، عندما لا تكون متأكداً أنك تفهم جيدا.

(٤) عدم استباق النتائج قبل أن يكمل المتحدث كلامه.

(٥) صياغة الأسئلة بطريقة تسمح للآخرين الإجابة بالأسلوب الذي يختارونه.

الإعـداد:

امنح لنفسك وقتاً كافياً للإعداد بطريقتين:

الأولى : اترك لنفسك سعة من الوقت بدون ضغوط وابدأ في طريقة عملك، وجهز أي مكان يمكنك فيه بحرية أن تطور أفكاراً جديدة عن الموضوع.

الثانية: يجب أن تترك لنفسك فسحة من الوقت للإعداد لكلماتك، وهناك ثماني مراحل للإعداد هي:

١- الموافقة على الحديث:

لا توافق على الحديث ما لم تكن تعرف أن لديك شيء تقدمه لهذا الجمهور في هذا الموضوع.

٢- أن يتم إبلاغك:

اجمع الحقائق والحجج المطلوبة للحديث من خلال تداعي الأفكار، واكتب كل النقاط كما فكرت فيها وادرس الموضوع بإمعان، ثم تحدث إلى زملائك وأصدقائك على سبيل التجربة، واحتفظ بمقاطع وملفات عن موضوعات قد يجب عليك الحديث فيها.

٣- قرر ماذا تقول:

ابدأ بتحديد أهدافك، هل هي الإقناع، أو الإعلام لإثارة الانتباه، أو التحضير. ثم اتخذ قرارك بشأن الرسالة الأساسية التي تريد توصيلها وتبني قاعدة الثلاثة، فعدد قليل من الأشخاص يمكنهم اكتساب أكثر من ثلاثة أفكار جديدة في نفس الوقت. بسط حديثك لتضمن أن الثلاث نقاط الأساسية التي ترغب في توصيلها مفهومة وواضحة، وفي النهاية اختر الحقائق والحجج التي تبرز رسالتك بأفضل صورة.

٤- جهز علاماتك:

أفضل العلامات هي البطاقات البريدية التي تستخدم في إعداد الحديث، ويجب أن تغطي كل بطاقة قسم واحد يتضمن العناوين الرئيسية ومن ثم تجنب

استخدام كلمات كثيرة في كل بطاقة فهذا الأمر سيربكك تماما. ويمكنك الإشارة بسهولة إلى هذا النوع من البطاقات من خلال حديثك دون تشتيت انتباه جمهورك ومع ذلك فإنها فكرة جيدة تماماً أن تكتب ملاحظاتك الافتتاحية والختامية بالكامل في بطاقات منفصلة. ويمكنك بعد أن تتعلم ذلك عن ظهر قلب بما يضمن بداية موحية بالثقة وخاتمة إيجابية لحديثك.

٥- جهز وسائل مرئية مساعدة:

إذا ما كان جمهورك لن يستوعب سوى ثلث ما تقوله فعليك أن تعزز رسالتك بوسائل مرئية مساعدة تخاطب أكثر من حاسة في نفس الوقت مثل الخرائط والشرائح لكن استخدمهم بصورة بسيطة وغير مبالغ فيها فلا تستخدم مرئيات كثيرة تشتت الذهن ولا تستخدم كلمات أو تفاصيل كثيرة تشتت أيضاً ذهن الجمهور وتربكه وتجعله يمل.

٦ - التدريب قبل الأداء:

التدريب قبل الأداء أمر حيوي فهو يمنحك الثقة ويساعدك على الالتزام بتوقيت الحديث ويمكنك من إبراز ملاحظاتك الافتتاحية والنهاية والتنسيق بين الحديث والوسائل المرئية المساعدة.

تدرب على الأداء بنفسك عدة مرات ودون ملاحظات عن المدة التي يستغرقها كل قسم من الحديث، واعتد على توسيع نطاق ملاحظاتك دون استخدام كلمات لا جدوى منها، ولا تكتب حديثك بالكامل وتقرأه أثناء التدريب حتى لا يبدو حديثك جامداً..

٧- افحص واعد الرتيبات في موقع الحديث:

افحص سلامة الوسائل المرئية المساعدة وتأكد من أنك تعرف كيف تستخدمها. إذا ما كنت تستخدم الشرائح في عرض متتابع افحص أغلبها للتأكد من صحة التتابع، وكن مستعداً لحدوث أي خطأ في المعدات حيث أنك قد تضطر للحديث بدون استخدامها. لهذا يجب ألا تعتمد كثيراً على الوسائل المرئية المساعدة، وقبل أن تبدأ حديثك تأكد من أن العلامات والوسائل المرئية المساعدة موجودة

بالترتيب الصحيح وفي متناول يدك وليس هناك أسوأ من متحدث يرتبك في الحديث ويبحث في غير هدى عن الشريحة التالية التي سيستخدمها

الحوار:

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعّالة، وتزداد أهميته في الجانب التربوي في البيت والمدرسة .ولأنّ الخلاف صبغة بشرية فإن الحوار من شأنه تقريب النفوس وترويضها، وكبح جماحها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها، ويتطلب الحوار مهارات معينة، قواعد له إجراءات وآداب تحكم سيره، وترسم له الأطر التربوية التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوّة، إنّ في ثنايا الحوار فوائد جمّة نفسية وتربوية ودينية واجتماعية وتحصيلية تعود على المحاور بالنفع كونها تسعى إلى نمو شامل وتنهج نهجا دينيا حضاريا ينشده كثير من الناس .

هدف الحوار

لكل حوار هدف وهو الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين، وتحديد الهدف يخضع لطبيعة المتحاورين إذ أن حوار الأطفال غير حوار المراهقين أو الراشدين، وبذلك فقد يكون الحوار لتصحيح بعض المفاهيم وتثبيت بعض الأفكار وقد يكون لتهذيب سلوك معين .

أهمية الحوار

يعد الحوار من أحسن الوسائل الموصلة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك إلى الحسن، لأن الحوار ترويض للنفوس على قبول النقد، واحترام آراء الآخرين، وتتجلّى أهميته في دعم النمو النفسي والتخفيف من مشاعر الكبت وتحرير النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق، فأهميته تكمن في أنّه وسيلة بنائية علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات.

قواعد جوهرية في كيفية الحوار

١- يحتاج المحاور إلى الجاذبية، وتقديم التحية في بدء الحوار، وأن يبدأ بنقاط الاتفاق كالمسلمات والبديهيات، وليجعل البداية هادئة وسلسة، تقدر

المشاعر عند الطرف الآخر، إنّ من شأن البدء بنقاط الاتفاق والبدء بالثناء على المحاور الآخر امتلاكَ قلبه وتقليص الفجوة وكسب الثقة بين الطرفين، وتبني جسرا من التفاهم يجعل الحوار إيجابيا متّصلا، أمّا البدء بنقاط الخلاف فستنسف الحوار نسفا مبكّراً.

٢- يحتاج المحاور إلى جعل فقرة الافتتاح مسترعية انتباه محاوره، وعليه أن يحاول أن يكون الحديث طبيعيا مبنيا على الفهم، وأن يعي الهدف المراد الوصول إليه من حوارهما.

٣- الاستماع الإيجابي : وهي طريقة فعّالة في التشجيع على استمرارية الحوار بالإيجابية وهي تنمّي العلاقة بين المتحاورين، ويحتاج الاستماع الإيجابي إلى رغبة حقيقية في الاستماع تخدم الحوار، وفي ذلك تعلّم الصبر وضبط النفس، وعلاج الاندفاعية و تنقية القلب من الأنانية الفردية، والاستماع الإيجابي يؤدّي إلى فهم وجهة نظر الآخرين وتقديرها ويعطي مساحة أكبر في فهم الآخرين.

٤- حسن البيان: يحتاج المحاور إلى فصاحة غير معقّدة الألفاظ، وإلى بيان دون إطالة أو تكرار فتكون العبارات واضحة، ومدعومة بما يؤكّدها من الكلام والشواهد والأدلة والأرقام وضرب الأمثلة.

٥- على المحاور أن يستخدم الوسائل المعينة والأساليب الحسية والمعنوية التي تساعده على توصيل ما يريد كالشعر وضرب الأمثال والأرقام والأدلة والبراهين مع تلخيص الأفكار والتركيز على الأكثر أهمية.

٦- ضبط الانفعالات، فعلى المحاور أن يكون حكيما يراقب نفسه بنفس الدرجة من اليقظة والانتباه التي يراقب فيها محاوره، وعليه إعادة صياغة أفكار محاوره وتصوراته وقسمات وجهه ورسائل عينيه، وعليه ألا يغضب إذا لم يوافقه محاوره الرأي.

٧- عدم إعلان الخصومة على المحاور كي لا يحال الحوار إلى جدل وعداء.

٨- مخاطبة المحاور باسمه أو لقبه أو كنيته التي يحبّها مع عدم المبالغة في ذلك.

٩- الإجابة بـ " لا أدري " أو " لا أعلم " إذا سئل المحاور عن مسألة لا يعرفها، وفي ذلك شجاعة نفسية بعدم التستر على الجهل الشخصي.

١٠- على المحاور ألا يضخّم جانبا واحدا من الحوار على حساب جوانب أخرى.

١١- على المحاور ألا يتعالى بكلمة أو بإشارة أو بنظرة.

القواعد الأساسية للحوار

١- مادة الحوار :

أن تكون مادة الحوار معلومة الهدف واضحة الملامح وتحليل الموضوع إلى :

- مقدمة منطقية (ما الذي تريد أن تطرحه)؟.
- نتيجة (ماهي النتيجة التي ستصل إليها)؟
- أن لا تكون فيما يغضب الله..مثل الغيبة والنميمة والحث على الفساد .
- أن يكون الحوار بلغة مفهومه بين الطرفين .
- أن تكون في الموضع المناسب والوقت المناسب .
- أن يأخذ الحوار المدة التي يستحقها فلا يزيد ولا ينقص .

٢- صفات المستمع (المنصت):

(١) جهز نفسك لعملية الإنصات ولا تشغل نفسك بما يبدد انتباهك لكلام الطرف الآخر .

(٢) لا تقاطع المحاور وأعطه فرصه كافيه للتعبير .

(٣) حاول أن تفهم كل ما يقوله محدثك، واستفسر عن كل ما تفهمه ولكن في الأوقات المناسبة .

(٤) لا تجعل مشاعرك تؤثر في آرائك .

(٥) اصغ بهدف الفهم والاستيعاب، وليس بهدف المناقضة والرد .

(٦) لا تصدر أحكاما مبكرة بينك وبين نفسك .

٣- صفات المحاور الناجح :

- لا تستطرد: لا تشعب موضوع المناقشة، فإنه مضيعه للوقت ومباعدة بين القلوب .

- كن حنونا: لأن كسب القلوب أهم من كسب الموقف .
- جامل ولكن بصدق : جامل الناس تحز رق الجميع رب قيد من جميل وصنيع.
- ربط آخر الحديث بأوله .

الطريق إلى التفاعل المؤثر ينقسم إلى ثلاثة أجزاء واضحة :

(١) حدد ماتريده بالضبط .

اعمل على صياغة نواياك بالإثبات، ويفضل أن تستخدم الزمن المضارع. فعلى سبيل المثال يمكن أن تقول " أنا أريد علاقة ناجحة، فلقد استحوذ شكل وطعم وصوت وإحساس ورائحة هذه العلاقة وأنا سأعرف متى سأحصل عليها " بدلاً من قولك " أنا لا أريد أن أظل وحيداً".

(٢) اكتشف حقيقة ما تحصل عليه .

احصل على رد فعل، ستعرف أن تضييع الوقت في المقاهي المليئة بدخان السجائر لا يناسبك .

(٣) غير ما تفعله حتى تحصل على ما تريد .

رتب خطة: " سأدعو عشرة أشخاص على العشاء كل ليلة جمعة ". افعل هذا ثانية مع الحصول على المزيد من ردود الأفعال، أعد الدورة أعد ترتيب خطتك؛ افعل؛ احصل على ردود أفعال ؛ حتى تحصل على ما تريد.

أنواع العلاقات

١- العلاقة الطبيعية :

يقيم الناس ذو الاهتمامات المشتركة علاقة طبيعية مع بعضهم البعض. فالناس اجتماعيون، ونحن نعيش في مجتمعات، فالطبيعي والمنطقي أن يتآلف الناس مع بعضهم البعض لا أن يتجادلوا ويختلفوا ومن ثم يفشلوا في إقامة علاقات انسانية جيدة .

٢- العلاقة بالصدفة :

ربما تكون قد سافرت إلى بلد أجنبي حيث لا يتحدث الناس هناك لغتك ولا تفهم أنت لغتهم، فتشعر بعدم الراحة. وفجأة تقابل شخصاً من بلدك وربما من نفس

المدينة التي تعيش فيها، وبالطبـــع فإنه يتحدث نفس لغتك ، فتجد نفسك قد كسبت صديقاً جديداً ، وبالطبـع فإنكمـا ستخوضان في معلومات شخصية تخص عائلاتكما ووظيفتكما، ويرجع كل هذا إلى أنكمـا تتكلمان نفس اللغة، إن هذ هو ما نسميه.

٣- العلاقة بالصدفة :

وهذا لا يقتصر على اللغة والمكان، فالمقابلات عن طريق الصدفة تحدث لنا تقريباً كل يوم في العمل أو في السوبر ماركت أو في المغسلة أو في محطة الأوتوبيس.

٤- العلاقة بالتخطيط :

نحن نعرف أن العلاقة قد تنشأ نتيجة لوجود اهتمامات مشتركة أو عندما تجد نفسك في موقف أو ظروف معينة. ولكن إذا لم تتوافر أي من هذه الشروط، فلابد أن يكون هناك طريقة تكفل لنا إقامة علاقة، وهذا هو ما نسميه العلاقة بالتخطيط وهو ما نحن بصدده .

الفصل الرابع

دور وسائل الاتصال في العلاقات العامة

تعريف العلاقات العامة:

تعرف العلاقات العامة بأنها مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي، من اجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة، التي تتعامل معها، كجمهور المستهلكين والمستخدمين وحملة الأسهم، وكذلك الجمهور بوجه عام، وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه.

وعرفها معهد العلاقات العامة بأنها الجهود المخططة والمقصودة والمدعمة لإيجاد التفاهم والثقة والمحافظة على التفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها.

ويعد مصطلح (الجمهور) لفظه مناسبة، ذلك أن العلاقات العامة تهتم بجميع فئات المجتمع التي تتصل بها، والعلاقات العامة تعمل على كسب ثقة الجمهور في الانجازات التي تقوم بها المؤسسة، وإزالة الجمود والعداء وسوء الفهم، وهي تختلف عن أساليب الاتصال الإغرائية التي يقدمها الإعلان.

ونضرب مثلا بسيطاً لذلك، فإذا أرادت مؤسسة أن تقوم بإصلاح أو تعبيد طرق، وكانت هناك حفرة على طول الطريق، فمن الواجب عليها أن تضع لوحة كتب عليها اسم المؤسسة وتحذير للمارة والسيارات، وأسفها لوجود هذه الحفرة، وذلك ما يغرس في الأفراد شعوراً طيباً نحو المؤسسة ووظيفتها.

ورغم أن هذا التعريف يتفق مع سابقه في أن العلاقات العامة هي الجهود، إلا انه أوضح انه مجهود مدروس ومخطط، وفى هذا إشارة إلى أن هذه الجهود قائمة على أسس علمية من الدراسة و التحليل و التخطيط، كما يتضمن التعريف أن هذه الجهود ليست جهودا وقتية بل جهوداً مستمرة.

النقاط المهمة في تعريفات العلاقات العامة:

(١) العلاقات العامة علم يستعين بالأسلوب العلمي، ويستند إلى النظريات العلمية والخبرات المقننة والتجارب المدروسة.

(٢) تعد العلاقات العامة وسيلة لتدريب وإعداد الجماهير لتقبل أفكار وآراء جديدة أو للقيام بمسؤوليات مطلوبة.

(٣) تحتاج العلاقات العامة إلى متخصصين على مستويات مختلفة، يتخرجون من خلال معاهد وكليات متخصصة، فهم يقومون بتحديد وتقييم الرأي العام من الزاوية التي تهم المنظمة وتتعلق بها، كما أنهم يقدمون النصح والمشورة إلى المديرين بالنسبة لطرق التعامل مع الرأي العام.

(٤) العلاقات العامة فن، بمعنى أنها تعتمد تطبيقات العلوم الاجتماعية، وتعتمد على مهارات خاصة في تطبيق النظريات المختلفة، واستعدادات فردية تختلف من متخصص لآخر.

(٥) تستخدم العلاقات العامة أدوات الاتصال والإعلام والبحوث العلمية لتحقيق أغراضها.

(٦) تتضمن العلاقات العامة التفاهم بين المؤسسات وجماهيرها، وتعمل على الترابط وتحقيق التعاون بينها.

مهام وسائل الاتصال في العلاقات العامة:

١- الترويـــج Promotion

كلمة الترويج مشتقة من الكلمة العربية (روج الشيء) أي عرّف به، وهذا يعني أن الترويج هو الاتصال بالآخرين وتعريفهم بأنواع السلع والخدمات التي بحوزة البائع.

ويتغلب الترويج على مشكلة جهل المستهلك بتقديم المعلومات عن المشروع، السلعة (أو الخدمة)، العلامة التجارية، الأسعار، استخدامات السلعة أو الخدمة. كما يتغلب النشاط الترويجي على تردد المستهلك بالعمل على إقناعه وخلق الجو النفسي الملائم والذي من خلاله يتقبل المستهلك ما يقدم إليه من سلع وخدمات.

أهداف الترويج:

لا شك أن الترويج هو شكل من أشكال الاتصال بالمستهلكين، ومن خلال الترويج يتم إيصال المعلومات المناسبة إليهم والتي تدفعهم وتشجعهم على اختيار ما يناسبهم من السلع (أو الخدمات) التي يقومون بشرائها، لذلك يمكن أن يحقق الترويج ما يلي:

(١) تعريف المستهلكين بالسلعة أو الخدمة، خصوصاً إذا كانت السلعة أو الخدمة جديدة، حيث يعمل الترويج على تعريفهم باسم السلعة (أو الخدمة)، علامتها التجارية، خصائصها، منافعها وأماكن الحصول عليها، وهكذا .

(٢) تذكير المستهلكين بالسلعة أو الخدمة، وهذا يتم بالنسبة للسلع القائمة والموجودة في السوق، حيث يحتاج المستهلك الذي يشتري السلع أصلاً إلى تذكيره بين فترة وأخرى، وكذلك المستهلكين ذوي المواقف والآراء الإيجابية لدفعهم لشراء السلعة، وبالتالي يعمل الترويج على تعميق درجة الولاء نحو السلعة وقد يمنعهم من التحول إلى السلع المنافسة.

(٣) تغير الآراء والاتجاهات السلبية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى آراء واتجاهات إيجابية.

(٤) إقناع المستهلكين المستهدفين والمحتملين بالفوائد والمنافع التي تؤديها السلعة أو الخدمة مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

عناصر المزيج الترويجي:

تتكون عناصر المزيج الترويجي من : البيع الشخصي، والبيع غير الشخصي ومن أمثلته : ترويج المبيعات، العلاقات العامة، الدعاية.

٢- *البيع الشخصي Personal Selling*

هو عبارة عن الإجراءات لإخبار وإقناع العملاء بشراء سلعة أو خدمة ما من خلال الاتصالات الفردية في عملية تبادلية بين البائع (رجل البيع والمشتري والمستهلك).

وتحدد أهداف البيع الشخصي بثلاث مجاميع رئيسية مهمة هي:

(١) البحث عن العملاء.

(٢) إقناع العميل بالشراء.

(٣) أن يكون المستهلك قانعاً "وراضيا" عن عملية الشراء هذه.

٣- ترويج المبيعاتSales Personal

هو جزء من النشاط البيعي الذي يعمل على التنسيق بين الإعلان والبيع الشخصي بطريقة فعالة. ومن الطرق المستخدمة لتنشيط المبيعات : غلاف السلعة، العينات المجانية، الكوبونات، الطوابع. وتعتمد الكثير من حملات ترويج المبيعات على المحفزات، ومن خلال عنوان ترويج المبيعات نفهم أن الهدف هو زيادة حصة المبيعات التي قد تتوقف عند مستوى معين وفي منطقة محددة ومن وسائلها أيضا : الهدايا الترويجية، الهدايا التذكارية، العروض التجارية وغيرها.

٤- الدعاية Publicity

هي المعلومات التي تنشرها الشركات والمشاريع والهيئات الرسمية وغير الرسمية بقصد كسب ثقة الجمهور، وتتخذ الدعاية عادة قالباً إخبارياً أي نشر بيانات من شأنها أن تدعم مركز المعلن في نظر الجماهير ولا يدفع أي مقابل لقاء هذه المعلومات وإنما يتم ذلك مجاناً لما تحويه من أخبار يرى صاحب وسيلة النشر أنها تهم القارئ.

أقسام وسائل الاتصال :

(١) وسائل الاتصال الداخلية – وهي تلك الوسائل التي تعدها المنظمة والتي تكون موجهة إلى جماهيرها الداخلية. فالعلاقات العامة مع الموظفين كجمهور داخلي تعتبر من أهم العلاقات التي تهم إدارة أي شركة أو منظمة وبالذات العلاقات العامة أن تحافظ عليها أمثلة على وسائل الاتصال الداخلية المطبوعات المنظمة الكتيبات/لوحة الإعلانات الداخلية، وهذه الوسائل تمتاز بتوافر الخبرة لحدوث الاتصال في اتجاهين ووجود تغذية عكسية في الوقت الاتصالي ويحقق بذلك تفاعلاً كاملاً بين المرسل والمستقبل.

(٢) وسائل الاتصال الخارجية – وهي تلك الوسائل التي تكون موجهة إلى جماهير المنظمة الخارجية كالصحف والمجلات والراديو والتلفزيون وغيرها. وحتى يستطيع رجل العلاقات العامة أن يتعامل مع وسائل الاتصال الخارجية فعليه أن يفهم مزايا كل وسيلة ويقارن بين كافة الوسائل لاختيار أنسبها.

الخدمات والعلاقات:

هنالك عدة تسميات نراها أمامنا بشكل محدد له شكل مرئي ومنها ما نتصوره في أذهاننا، وتعتبر العوامل الغير ملموسة في مجال الخدمات مرتبطة بموقف يشعر به الزبون وتؤثر فيه، والتي تتعدى أهمية بضاعته أو سلعته التي اشتراها ويشتريها من المؤسسة.

وقبل تقديم هذه الخدمات لابد من القائمين على أمور البيع والخدمات أن يقوموا بمعرفة خصائص ونوعيات الزبائن واختيار النوع من النصائح ونوع الخدمات المطلوبة والتي تتكيف معه.

الزبون :

من أجل تحويل الزبون إلى صديق أي إلى صديق يشتري ويتعامل مع منتجاتنا وخدماتنا باستمرار، فإن ذلك يعني استخدام كل وسيلة صحيحة لكسبه، وتركز العلاقات بما تحتويه من وسائل إنسانية على مد جسر التعاون والتواصل بين المؤسسة وعملائها وبين المنتسبين.

مثلاً خدمات المبيعات بما فيها خدمات ما بعد البيع لا تستغني عن خدمات، العلاقات العامة بل يجب أن تكون خدماتها وجها من وجوه خدمات العلاقات العامة، وتعتبر العلاقات ظاهرة إنسانية اجتماعية وحضارية فعالة لا يمكن الاستغناء عنها، وتكون جزءاً مهماً من الخدمات التي تقدمها المؤسسات لزبونها. ومن ثم كسب الزبائن من خلال تقديم الخدمات الصادقة، والاهتمام بالزبون كإنسان قبل مبدأ الترويج للسلعة، وإن كانت السلعة الجيدة المواصفات والخدمات اللاحقة بعد البيع تمثل مدخلاً مهماً في عملية كسب الزبون وإرضائه. إلا أن المعاملة الجيدة

والمواعيد الدقيقة والترحيب هي الأساس في علاقات ناجحة متواصلة تؤدي إلى زيادة الرضا المبني على الامتاع من قبل الزبون.

وعندما تكون الخدمات جزءاً لا يتجزأ من السوق، لا بد من أن يقترن ذلك بخدمات مصاحبه لهذه العمليات المتبادلة. كما أن السوق هو مجموعة المشترين الحاليين والمرتقبين الذين يمتلكون قدرات شرائية معينة يقدمونها لإشباع حاجاتهم من السلع والخدمات.

كما أن رجال الأعمال أو أي فرد عادي لا بد له من تكوين العلاقات الضرورية مع الناس، ومن خلال ذلك يدل تطور العلاقات والخدمة إلى أجزاء البحوث والدراسات العلمية الميدانية.

ونقصد بالزبون هو ذلك الشخص الذي يستخدم المنتوج الخاص بنا، والذي نفضله على غيره من السلع والخدمات المشابهة التي يعج بها السوق. ويمكن اعتبار الزبون المشتري هو الأساس سواء كانت المادة المشتراه سلعة أو خدمة، فهناك الزبون المستفيد من فارق سعر الشراء والبيع، وهنالك الزبون الذي يستعمل السلعة أو الخدمة مباشرة ولها أسماء عديدة منها البائعون بالجملة/ أو بالمفرد /أو الموزعون/ أو الوسطاء.

إن لكل إنسان مطالب عديدة منها ما هو حقيقي مشروع وضروري، ومنها ما هو كمالي وأول شيء يجب التركيز عليه هو تنفيذ مطالبهم وكسب أفضلية تنافسية في سوق مبني على العداء والتنافس. وثم إرضاء الزبون الداخل.

وحتى يتم توفير الخدمات الجيدة لزبون الخارج الذي يتعامل مع المؤسسة لا بد من أن نجعل الموظف أو المستخدم العام في المؤسسة راضياً تماماً ومتمتعاً بكل حقوقه ومطالبة داخل المؤسسة من الناحية المادية والمعنوية.

ويجب أن يتمتع بالتدريب الكافي ليحصل على المهارات النظرية والعملية ليقوم بخدمة الزبائن المؤسسة على أفضل عمل. كما يتم ترتيب شؤون المؤسسة من الداخل بعد إجراء الكثير من الحوارات واللقاءات مع مختلف مستويات الموظفين للمؤسسة بجميع أقسامها واختصاصاتها ومسح وتقصي كافة النقائص ونقاط الضعف.

ما يريده الموظفون :

هنالك حاجات مهمة لدى العاملين منها حاجات الرغبة في البقاء أو السلامة أو الحاجة الاجتماعية أو الانتماء للمجموعة، ويمكن حصرها كما يلي:

(١) حاجات الرغبة في البقاء: حيث الرغبة في الحياة الصحية الجيدة مع سلامة الأعضاء وأداء الوظائف البيولوجية وإشباعها.

(٢) حاجات الرغبة في الأمان: أي الرغبة في الأمان من الأخطار والحوادث.

(٣) الرغبة في إشباع الحافز: هنا يجب إشباع الحافز من خلال جهد الإنسان.

(٤) حاجة الرغبة في العمل المرغوب: حيث كل إنسان لا يحب عمله يتجه إلى الهوايات، وأن الذين يحبون عملهم فإنهم يستغرقون فيه ويبرعون باذلين أقصى ما لديهم من طاقة.

(٥) حاجات اجتماعية: حيث كل إنسان يميل باتجاه العيش لمجموعة، مثل أصدقاء/ نوادي ولا بد من إشعار شعور الإنسان بقيمته.

معرفة زبونك :

تتميز أطباع البشر بالتباين والاختلاف حيث منهم ما يفكرون بأفكار مختلفة عن غيرهم من البشر، مثلاً اختلاف التعامل للإنسان في موضوع البيع والشراء. ومن هنا يجب على البائع أن يركز على أن الزبون ليس مريضاً نفسياً، ولكنه يعبر عن حالة خاصة في بنائه وتكوينه تبعاً للتباين بين شخصية وأخرى. ويترتب على البائع أن لا يخلط بين مشاعره وتعامله مع هذا الزبون أو ذلك، وأن يعلم أن الزبون الخشن مثلاً لا يستهدف البائع شخصياً بل المؤسسة بشكل عام.

ويمكن تشخيص الزبون من خلال ردود فعله على الأسعار، واتجاهاته وأساليبه في المساومة، ووجه العميل وتعبيراته وحركات اليدين، وملابسه، وهندامه وذوقه، والصوت واللهجة واستخدامه لألفاظ معينة، وهنالك أنواع للضيوف منهم:

- ضيوف متحمسون – وهم ضيوف مندفعون، والذي يحتاجوه إلى التعامل بقلب منفتح وذو ود واسع.

- ضيوف هادئون – وهم مميزين بالصمت وعدم التعليق.
- ضيوف ثرثارون – حيث الضيوف الذين يتكلمون كثيراً بلا ترتيب أو نظام.
- الضيوف المطيعون – وهم ضيوف لطفاء في تعاملهم مع الآخرين وعليهم تظهر علامات السلاسة، ويتناولون الأمور ببساطة.
- الضيوف المتكبرون – وهو من فصيلة الضيف المتعجرف لأنه يشعر أنه متميز عن الآخرين، وهو معجب بنفسه إلى حد التصلب في الرأي.
- الضيوف المستعجلون – وهم يتطلبون إنجاز معاملته وصفقاته بسرعة، وهم غير صبورين وسريعي الغضب، يتهم الآخرين بالكسل.
- الضيوف المدللون – وهم ضيوف يتعاملون مع رجال المبيعات بعناية خاصة كعميل مهم، ويود أن تنتهي معاملته بسرعة، ويتمتع بعرض خاص.
- الضيوف الكذابون – وهم من الزبائن الكذابين في الأسعار والخدمات في المؤسسات.

وسائل الاتصال:

توجد عدة وسائل للاتصال نذكر منها:-

١- ***الراديو:***

وهي وسيلة من وسائل الاتصال المسموعة، ولا يكاد بيت يخلو من هذه الوسيلة فيه، ويعتبر الراديو وسيلة واسعة الانتشار من بين وسائل الاتصال، ألا أنه وبعد اختراع التلفزيون أصبح الراديو أقل استعمالاً من ذي قبل.

مزايا استخدام الراديو:

(١) الوسائل المسموعة لا تحتاج إلى تفرغ كامل، وبالتالي قد تستمع ربة البيت إلى الراديو وبنفس الوقت تؤدي عملاً آخر في المطبخ أو غرفة المعيشة. يصل البث الإذاعي إلى الجمهور في أقاصي البلاد وخاصة بعد انتشار الراديو الترانوستور، وبالإضافة إلى ذلك فإنها لا تكاد سيارة تخلو من وجود راديو فيها.

(٢) يتخطى الراديو حواجز الأمية فمن يستمع إلى الراديو لا يحتاج إلى المعرفة بالقراءة والكتابة، وبالتالي فإن الراديو كوسيلة، من وسائل الاتصال يصلح لتوجيه الرسائل الإعلامية إلى الأميين.

(٣) الكلمة المسموعة بالإضافة إلى التداخلات الموسيقية لها تأثير فعال أكثر من الكلمة المكتوبة في الصحف والمجلات.

(٤) تمتاز الإذاعة بالسرعة الكبيرة على إيصال الرسائل الإعلامية إلى الجماهير.

(٥) إمكانية تسجيل الكلمة المسموعة على أشرطة تسجيل وإعادة إذاعتها حسب الوقت المطلوب.

عيوب الراديو

(١) إذا أذيعت الرسائل الإعلامية الموجهة إلى جمهور معين مرة أخرى وواحدة فقد لا تصل إلى من لا يستمع إلى الراديو منهم في ذلك الوقت بالتالي قد يتطلب الأمر إذاعة الرسالة الإعلامية مرة آخره.

(٢) الاستماع أثناء انشغال الشخص بعمل آخر قد يكون بدون تركيز وبالتالي قد لا تصل الرسائل الإعلامية إليه بالشكل المطلوب.

(٣) إمكانية التشويش على البث الإذاعي بقصد أو بدون قصد، فالتشويش قد يكون مقصوداً إذا كان لأسباب سياسية وقد يكون غير مقصود إذا كان هناك تضارب في استخدام الموجات الإذاعية.

٢- الصحف

أصبحت الصحف تلعب دوراً هاماً في تكوين الرأي العام، وحتى أن البعض قد لقب الصحافة بالسلطة الرابعة أي أنها تأتي بعد السلطات الثلاث: التشريعية/ القانونية/ التنفيذية، وذلك دلالة على أهميتها في حياة الناس وعلى قدرتها على التأثير في الرأي العام. إن الصحف كانت في تلك الأوقات غير منتشرة كما هي عليه اليوم، ويعود السبب إلى ضعف أساليب الاتصال والى الارتفاع الكبير في ثمن الصحيفة، إلا أنه وبعد اختراع الطباعة انخفضت تكلفة طباعة الصحف وبالتالي زاد انتشارها.

مميزات الصحف

(١) يستطيع القارئ اختيار الوقت المناسب لقراءته للصحيفة، فالبعض يقرؤها في الصباح في بيته، والبعض الآخر يفضل قراءتها في المكتب، وآخرون لا تسمح لهم ضغوط العمل والوقت إلا قراءتها في البيت بعد العمل المتواصل.

(٢) يستطيع القارئ أن يقرأ ما يريد ويعيد قراءته لمزيد من الفهم والاستيعاب وقت ما يشاء، وبالتالي يتمكن القارئ من التحكم في اختيار المواد التي يود قراءتها.

(٣) ينظر الناس إلى الصحف بأنها هي المصدر الأكبر للمعلومات والإخبار، فأخبارها تشمل كل ما يتعلق بالأمور السياسية والرياضية والثقافية والاجتماعية وغيرها.

(٤) رخيصة التكاليف مقارنة مع وسائل الاتصال الأخرى.

(٥) التغطية الواسعة التي تقوم بها الصحف.

(٦) تطورت الصحف في الفترة الأخيرة عن طريق استخدامها للكمبيوتر في صف الأحرف والطباعة.

مساوئ استخدام الصحف كوسيلة من وسائل الاتصال

(١) تدني مستوى جودة الإنتاج والتصميم والإخراج والتصوير وفرز الألوان في الصحف عنه في المجلات المتخصصة.

(٢) تنتهي الاستفادة من الصحيفة بعد مرور يوم على صدورها.

(٣) احتمالات تحيز محرر الأخبار أو المقابلات لوجهة نظر معينة.

أخلاقيات الصحافة

(١) **الاستقلالية** – أي أن على الصحفي أن يبتعد عن أي تأثيرات خارجية ويتجنب وجود أي تضارب بين مصلحته الخاصة والمصلحة العامة، وفي هذا المجال نجد أن قانون المطبوعات والنشر العربي يحظر المادة منه على الصحفي وعلى كل من يعمل بالصحافة أن يرتبط بعلاقة عمل مع أي جهة أجنبية إلا إذا كان

ذلك بموجب نظام مراسلي وسائل الإعلام الأجنبية الصادر بموجب القانون نفسه.

(٢) **الأمانة** - يجب أن يكون الصحفي أميناً مع نفسه ومع غيره ومن المعروف أنه يستطيع عن طريق السلطة الممنوحة له أن يتحكم في شكل الأخبار وطريقة صياغتها، ويجب أن يتذكر الصحفي دائماً بأن مصالح المجتمع هي الهدف الأساسي الذي يسعى إلى تحقيقه وبالتالي يتوجب عليه أن يكون أميناً في نقل الأخبار والتعليق عليها.

(٣) **الدقة والصدق** – على الصحفي الجيد أن يتوخى الدقة دائماً في نقل الأخبار وأن يكون نقلها من مصادرها الرئيسية أو من مصادر موثوق بها، وحتى أيضاً بالنسبة للمقالات أو التحليلات الصحفية أو التعلقيات فإنه يجب أن يتمسك بالدقة عند إيراد الحقائق أو الأرقام مثلما يفعل في الأخبار.

(٤) **الأخلاق الحميدة** – يجب أن يكون الصحفي خلوقاً لأنه يعتبر قدوة لغيره من الجمهور، وكذلك فإن أفعاله يجب أن تتفق مع مبادئه حتى يحصل على ثقة الجمهور والتي تعتبر أساس سمعته ورصيد شعبيته.

(٥) **المسؤولية** – أن العمل الصحفي يهدف إلى إمداد الجماهير بالأخبار والقضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية وتمكينهم من تحليلها واتخاذ مواقف بشأنها.

(٦) **حرية الصحافة** – من واجب الصحفي أن يمارس حقه في حرية الصحافة التي كفلها له القانون.

٣- *المجلات*

و هذه الوسيلة من الوسائل المقروءة إلا أن جمهور المجلات له اهتماماته، ومن أهم أنواع المجلات ما يلي:

(١) المجلات الفنية – وتهتم بالشعر والأدب والنثر والرومانسيات مثل مجلة (Modern Romances) ومجلة السينما.

(٢) مجلات الأخبار والآراء – وهي التي تركز على الأحداث السياسية مثل مجلة (Time).

(٣) مجلات المثقفين – والموجهة إلى القارئ المثقف مثل (National) والتي يفتخر كثير من المثقفين بالاحتفاظ بأكبر كمية من إعدادها.

(٤) المجلات العلمية وتكون موجهة إلى المتخصصين في كافة مجلات العلوم مثل مجلة (Medicine).

(٥) مجلات اجتماعية وهي التي توجه إلى فئات معينة مثل مجلة (Esquire).

(٦) مجلات الأعمال – وتعنى بالأمور الإدارية والاقتصادية مثل مجلة (Harvard Business Review).

(٧) المحلات العامة – وتعنى بالمجلات الغير متخصصة في مجال معين وهدفها الحصول على أكبر توزيعات ممكنة مثل مجلة (Readers Digest).

(٨) المجلات المهنية – وتهتم بكل ما يتعلق بأمور المهنة مثل مجلة (Pu blic Ration Journal).

(٩) المجلات الرياضية – وتهتم بالرياضية والرياضيين مثل مجلة نجوم الرياضة.

مزايا المجلات

(١) إمكانية وصول الرسالة الإعلامية إلى الجمهور المستهدف مباشراً.

(٢) المجلات لا يقرأها إلا الجمهور الذي تكون لديه اهتمامات فيها من نفس التخصص.

(٣) هنالك ميزة إضافية من خلال نوعية الورق المستخدم وعملية فرز الألوان ووسائل الإنتاج والإخراج في المجلات تكون أفضل وذات جودة أعلى بكثير من الصحف.

مساوئ الصحف

(١) نرى أن بعض المجلات مثل مجلة (Readers Digest) تغلق أبوابها أمام أي تعديلات أو حذف أو إضافة على الرسائل الإعلامية قبل تسعة أسابيع من تاريخ إصدار المجلة.

(٢) تطبع المجلات بأعداد هائلة وأحياناً تطبع من قبل عدة مطابع وفي أماكن متباعدة فإنه لا يسمح بأي تعديلات أو إضافات على أي رسالة إعلامية إلا قبل فترة محددة.

(٣) عادةً يتم الاحتفاظ بالمجلة على الأقل للفترة التي يغطيها إصدارها، وبالتالي يبقى احتمال أن يكرر القارئ قراءته للرسالة الإعلامية لأهداف التأكيد على فهم المعلومات الموجودة فيها واستيعابها بشكل أكبر.

٤- ***التلفزيون***

يعتبر التلفزيون وسيلة من وسائل الاتصال السمعية والمرئية في نفس الوقت، حيث أنه يجمع بين الصوت والصورة المتحركة، وبالتالي فهو أكثر تأثيراً في النفس البشرية من وسائل أخرى كالصحف والمجلات والراديو وغيرها. وفي البداية انتشر التلفزيون الأبيض والأسود على حساب رسائل أخرى كالراديو ومنذُ بداية السبعينات انحسر استخدام التلفزيون الأبيض والأسود وابتدأ انتشار التلفزيون الملون.

مزايا التلفزيون

(١) التغطية الكبيرة من حيث الحجم للجماهير التي تشاهد التلفزيون .

(٢) طول الفترة التي يشاهد فيها الجمهور التلفزيوني، وبالتالي يبقى معرضاً لمدة أطول لمشاهدة الرسائل الإعلامية من وسائل الإعلام الأخرى.

(٣) القدرة على جذب انتباه المشاهدين وخاصة وأن عدد ساعات الإرسال التلفزيوني اليومي زادت عن الحد المعقول في السنوات الأخيرة.

(٤) استخدام فنون المسرح والإخراج والسيناريو والحوار وفن الحوار يزيد من التأثير العاطفي على المتفرج.

(٥) يتمتع الكثير من المشاهدين بالتلفزيون من خلال الصوت والصور المتحركة في نفس الوقت، وبالتالي يبقى تأثيره في النفس عالقاً لفترة طويلة نسبياً من وسائل الاتصال الأخرى.

عيوب التلفزيون :

(١) احتمال عدم وصول الرسالة الإعلامية إلى أكبر عدد من الجمهور المستهدف، وبالذات إذا كان هنالك خطأ في توقيت بث هذه الرسالة، ومن المعروف أن هناك أوقاتاً مناسبة لبث الرسائل الإعلامية لكل شريحة من شرائح الجمهور.

(٢) إن وجود عدد كبير من الإعلانات بشكل متتالي قد يؤدي إلى عدم اهتمام المتفرج بها، وخاصة إذا كانت بعض هذه الإعلانات المتتالية للشركة المتنافسة.

(٣) إنتاج البرامج التلفزيونية يستغرق وقتاً أطول وتكلفة أعلى من إنتاج البرامج الإذاعية.

(٤) الإرسال التلفزيوني لا يغطي مساحة كبير كالمساحة التي يغطيها الإرسال أو البث الإذاعي.

٥- المطبوعات

والتي تكون موجهة نحو جماهيرها الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث أن الكلمة المطبوعة أصبحت تحتل مركزاً بارزاً في الاتصالات.

يجب على أي منظمة توجد فيها دائرة للعلاقات العامة أن تكون مسؤولة عادة عن إعداد المطبوعات وطباعتها وتوزيعها. وتشمل المطبوعات الأشكال التالية:

(١) النشرات التي تصدرها الشركات أو المنظمات التي توزعها على جماهيرها سواء الموظفين أو العملاء أو الموزعين أو غيرهم، من أمثلة هذا النشرات المطبوعات الدورية التي تصدر عن الشركة والتي في الغالب تحتوي على مجال واحد من أنشطة الشركة كالإحصاءات الدورية من الموظفين وأعدادهم ومؤهلاتهم وخبراتهم.

(٢) نماذج الشركة أو المنظمة المستخدمة في المراسلات الداخلية والخارجية، وهي النماذج التي يتم تصميمها وطباعتها لاستخدامها كمذكرات داخلية وخارجية ورسائل تجارية ونماذج الإجازات والتقارير وغيرها.

(٣) الكتيبات، والتي تهدف إلى إحاطة الأفراد الموزعة عليهم الكتيبات بسياسات الشركة وخططها وإنجازاتهم والى زيادة وعي الجماهير وتثقيفهم، وهنالك كتيبات عديدة تصدرها الشركة ومن أهمها:

(أ) كتيب الموظفين الجدد – والذي يشرح للموظف الجديد بإيجاز عن أهداف الشركة وسياساتها وإجراءاتها وتقسيماتها الإدارية من حيث توزيعات الدوائر والأقسام والشعب وأسماء المدراء.

(ب) كتيب المساهمين – حيث قد تقدم بعض المنظمات أو الشركات كتيبات صغيرة عن المشاريع التي نفذتها والتي تقوم بتنفيذها وعن حجم النجاح المتوقع لأنشطتها، وذلك بهدف إقناع المساهمين واجتذابهم لشراء أسهمها.

(ج) مجلة الشركة – فقد تصدر كثير من المنظمات أو الشركات الكبيرة مجلة خاصة بموظفيها تعتني بشؤونهم وأخبارهم والمواضيع التي تهمهم، وتوزع عليهم بصفة دورية إلا أن بعض المنظمات توزعها على كبار العملاء أو كبار المساهمين أو الموزعين وغيرهم.

٦- ***لوحات الإعلانات الداخلية:***

تعتبر هذه الوسيلة من وسائل الاتصال المقروءة والموجهة إلى الجمهور الداخلي للمنظمة أو الشركة، وتوضع عادة في مكان بارز في المنظمة أو الشركة أي بالقرب من الاستقبال أو في الممرات التي تكثر عليها حركة الموظفين، وقد تقوم كل دائرة أو كل قسم بالمنظمة أو الشركة بتركيب لوحة لوضع الإعلانات المتعلقة بها وبموظفيها عليها.

٧- ***النشرات الإخبارية:***

وهي عبارة عن مواد إخبارية تعدها إدارة العلاقات العامة بالمنظمة أو الشركة ونتمثل في قصة خبرية تهم الجمهور وتقوم العلاقات العامة بعد إعدادها وتجهيزها بإرسالها إلى وسائل الإعلام كي تقوم بنشرها، ومهما كانت الظروف فإن على العلاقات العامة التقيد بمواعيد إرسال هذه النشرات إلى وسائل الإعلام حسب التوقيعات المتفق عليها. كما ينبغي أن تتوفر في النشرات الإخبارية الشروط التالية:

(١) الشروط الشكلية – ويتم ذلك بطبع النشرة على ورق مطبوع عليه اسم الشركة أو المنظمة وشعارها وعنوانها ويفضل أن تكون على ورق حجم ٨١/٢ بوصة × ١١ بوصة. وتكون بدون تاريخ إصدار النشرة عليها، وبدون التاريخ المرغوب نشر القصة الخبرية فيه، وإرسال النشرة في الوقت المحدد.

(٢) أسلوب النشرة - وتكون من خلال أسلوب الكتابة بشكل بسيط وواضح، والفقرات يجب أن تكون مترابطة ومتسلسلة تسلسلاً منطقياً، ويجب خلو النشرة من أي أخطاء لغوية ومختصرة قدر الإمكان، ويفضل أن تكون النشرة قصيرة.

(٣) محتوى النشرة- وذلك من خلال النقط المهمة في جعل المحتوى للنشرة مهماً لكي يستحق النشر، ويجب أن تكون ضمن اهتمامات المحرر والقراء.

٨- ***الاجتماعات :***

وهي التي تعقد بين عدد من الأفراد لبحث مشكلة معينة أو نقل وجهة نظر محددة أو لاتخاذ قرار معين، وقد تعقد هذه اللقاءات بين الموظفين ببعضهم أو بين الموظفين والعملاء والمساهمين أو مسؤولي الشركات المالية أو غيرهم، وقد تكون هذه الاجتماعات دورية أي تعقد كل فترة محددة كاجتماعات رؤساء الأقسام أو اجتماع الهيئة العامة للمساهمين.

وهناك اجتماعات عامة مسؤولة عن التحضيرات التي تعقد على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا، فلا مناص من مسؤولية العلاقات العامة عن عمل كافة التحضيرات اللازمة كما يلي:

(١) تجهيز مستلزمات الاجتماع من قرطاسية وغيرها.

(٢) التجهيز المسبق للاجتماعات للاتصال بالمشاركين وإبلاغهم بموعد الاجتماع ومكان انعقاده والمواضيع التي ستبحث فيه، واتخاذ القرارات الأمنية المتعلقة بالسلامة العامة للمشاركين في هذه الاجتماعات.

(٣) تنظيم الاجتماع خلال فترة انعقاده كاستقبال المشاركين وقت وصولهم وإعطائهم الكتيبات والنشرات اللازمة وصياغة محاضر الجلسات وتسجيل ما يدور به من نقاش واستفسارات.

(٤) إعداد التقرير النهائي خلال فترة محددة وتقديمه إلى الإدارة مع تدوين كافة الأمور التي نوقشت خلال الاجتماع.

٩- ***الإنترنت***

إن عملية توصيل الإنترنت على شكل الهاتف لا بد أن تكون من خلال استخدام جهاز يسمى مودم (Modem) وهو اختصار لاسمي الجهازين بداخله

(Demodulator–Modulator) واللذان يقومان بتحويل إشارات الكمبيوتر الرقمية إلى إشارات تلفونية وبالعكس.

وتقدم الإنترنت خدمات كثيرة لمستخدمي الشبكة، وفيما يلي سوف نقوم باستعراض أهمها:

(١) البريد الإلكتروني (Electronic Mail): أي استقبال وإرسال الرسائل الإلكترونية من جهاز كمبيوتر إلى آخر ضمن الشبكة، وتشمل هذه الرسائل برامج كمبيوتر وإعلانات ومجلات الكترونية عامة ومتخصصة وغير ذلك.

(٢) شبكة العنكبوت العالمية (World Wide Web): والتي يمكن المشترك من التجول من خلال الشبكة ورؤية أشياء عديدة بالصوت المجسم والصورة المتحركة والفيديو، ومن خلال هذه الخدمة يمكن للمستخدم اختيار المعلومات والمواد الترفيهية والإعلانات التي تستدعي اهتمامه من بين مئات الآلاف من الصفحات التي أمامه على الشاشة.

(٣) المحادثة (Talk): تتيح هذه الخدمة للمشترك أن يفتح خط اتصال بينه وبين أي مشترك آخر ضمن الشبكة.

(٤) خدمة المعلومات الواسعة النطاق (Wide Area Information) وهذه الخدمة تتيح أمام المشترك فرصة الحصول على كميات ضخمة من المعلومات تساعد في إجراء البحوث وفي مجالات أخرى.

(٥) الدخول عن بعد (Telnet): حيث تسمح هذه الخدمة للمشترك بالدخول إلى أي جهاز كمبيوتر آخر ضمن الشبكة واستعمال المعلومات الموجودة فيه.

هوامش الباب الأول:

١. مرزوق، يوسف،(١٩٩٨) مدخل إلى علم الاتصال.

٢. ماهر، أحمد، (٢٠٠٤). الاتصال. كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال.

٣. القريوتي، محمد، (٢٠٠١). مبادئ الإداري – النظريات والعمليات في الوظائف.

4. Bovee, Vourttandl. And John. V Tuill, (2001). Business Communication Today.

5. Daft, R., and Noe, R, (2001). Organizational behavior.

٦. لطفي، راشد محمد، (١٩٨٣). الاتصالات الإدارية.

٧. الجروي، نبيل عارف، (١٩٨٥). مقدمة في علم الاتصال.

٨. جون، بيتر، (١٩٩٨). الاتصال الجماهيري، مدخل.

9. Mcguail,D, (1988). Mass Communications Throry.

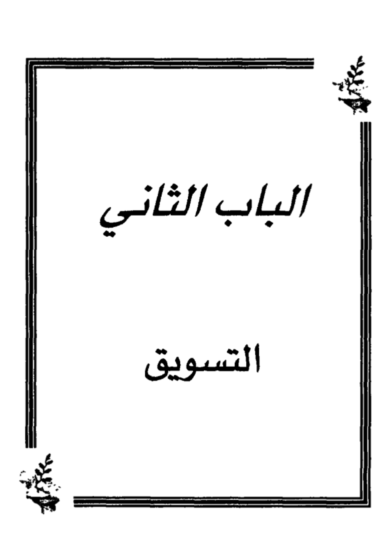
١٠. العميان، محمود، (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.

١١. جودة، محفوظ أحمد، (١٩٩٩). العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات.

12 . Griffin.E, (1994). A First Lok at Communcation theory.

١٣. المليحي، إبراهيم، (٢٠٠٠). الإدارة ومفاهيمها.

14. http://www.siironline.org.htm.



الباب الثاني

التسويق

الفصل الأول

ماهية التسويق

ماهية التسويق:

لقد عرف الإنسان منذ تواجده على الأرض العديد من أنظمة التبادل التي ساعدت على تعامله مع غيره، إذ تعامل في بداية الأمر وفق نظام المقايضة والذي يعني تبادل سلعة بسلعة أخرى يكون في حاجة إليها.

ليظهر بعد ذلك تعامل يرتكز أساسا على النقود، إنه مفهوم البيع الذي يهدف إلى تحقيق الربح المنشود من خلال السعي إلى تصريف الكمية المنتجة من السلع والخدمات مع بدل مجهودات إجبارية لدفع المستهلك إلى استبدال السلع مقابل السيولة النقدية المتوفرة لديه.

بعد تطور المؤسسات وتعقد أنظمة التسيير، اضطر أصحاب المؤسسات إلى إعادة التفكير من أجل الحصول على مقاربة جديدة تتعارض مع المنطلق الأساسي للمقاربة التي سبقتها من أجل حل المشاكل الاقتصادية مسبقا قبل حدوثها.

إن تفكير الإنسان كان مجديا هذه المرة. فبعد الأزمة الاقتصادية الكبرى التي عرفها العالم في١٩٢٩. فهم الإنسان الأمر، حيث توصل العديد من الباحثين أمثال روبرت كينغ ROBERT MING وماكارتيMAKARTY إلى أن الإدارة وتسيير المؤسسات عرف مفهوم جديد مع الخمسينات، ألا وهو التسويق ليعوض مفهوم البيع، فما هو التسويق ؟ وما نقاط الاختلاف بينه وبين مفهوم البيع ؟ وما المفاهيم الأساسية المرتبطة به ؟ وما هي مكوناته الأساسية ؟

تطور تعريف التسويق:

لقد جاء مفهوم التسويق ليعوض مفهوم البيع لما حصل من مشاكل ناتجة عن اعتماد هذا الأخير، ولتحديد مفهوم التسويق يشير رجال الاختصاص إلى أن هناك

نوعين من المفاهيم المتعلقة به. الأول يركز على الدور الاجتماعي، والثاني يمنح الأولوية إلى مفهوم التسيير ومفهوم المؤسسة. حيث يركزون على أن دور التسويق هو تحسين مستوى الحياة. فالمفهوم الاجتماعي للتسويق يقدمه كوتلر KOTLER بأنه الميكانيزم الاقتصادي والاجتماعي الذي يسمح للأفراد والجماعات بإرضاء حاجاتهم ورغباتهم من خلال خلق منتجات ذات قيمة وتبادلها.

يرى دروكر(PETER DRUCKER) أن الإنسان دائما لديه حاجات يمكن توقعها و الاستجابة لها من خلال مجهود البيع. غير أن هدف التسويق هو رفع قيمة المبيعات، حيث يفترض انطلاقا وجوب معرفة وفهم الزبون في نقطة معينة يمكن للسلعة أو الخدمة أن ترضيها.

إن مفهوم التسويق وجد أصلا لخلق زبائن مستعدين لتبني فعل الشراء، وهو كل ما يجسد حاجة المنتج الذي تبقى مسؤوليته الوحيدة هي جعل المنتوج متوفراً أمام الزبون من خلال التعرف على حاجات هذا الأخير وكذا الامتداد الجغرافي لهؤلاء وحتى تخصيص شبكة التوزيع المناسبة.

اللجنة الأمريكية للتسويق تحدد مفهوم التسويق بأنه مفهوم يستوجب التخطيط ووضع قيد التنفيذ والدراسة مجموعة من العوامل: خلق المنتوج، التسعيرة، الترويج، التوزيع لفكرة، منتوج أو خدمة تسعى إلى إرضاء رغبات الجماعات وكذا الأفراد.

هذه المفاهيم تبين بشكل واضح الاهتمام البالغ للباحثين بهذا المفهوم الذي يضمن التسيير الرشيد للمؤسسة للحصول على أحسن النتائج والوصول إلى الأهداف المسطرة.

التعريف الشامل للتسويق:

هو المكان الذي تلتقي فيه قوى العرض (التجار) والطلب (المستهلكين). والمؤسسة الاستهلاكية لا تستطيع أن تغطي احتياجات الأسواق، وعليه دُرس موضوع السوق لجعل الأسواق أكثر تجانساً من أجل تعرّف ما إذا كان هنالك مؤثرات تسويقية، وتعرف حاجات ورغبات المستهلكين.

الأبعاد الأساسية لتعريف التسويق:

من أبرز الأبعاد الأساسية لتعريف التسويق هو :

١- أن التسويق هو عملية ديناميكية ذات أبعاد تنعكس مضامينها على عمليات التحول والتطور الاجتماعي والاقتصادي.

٢- أن التسويق يمثل نظاما متكاملا تتفاعل من خلاله مجموعة من الأنشطة الفاعلة والمصممة ضمن صياغات محددة.

٣- أن التسويق يمثل عملية موجهة ومصممة مسبقا.

٤- أن المقياس الرئيسي لمساهمة التسويق في عملية التطور الاجتماعي هو مستوى الإشباع الذي يتحقق نتيجة عمليات المطابقة.

٥- أن مفهوم الربح كما هو وارد في سياق التعريف يمتد إلى أبعد من مجرد الربح المادي.

٦- أن ثنائية التأثير بين أطراف المنظومة التسويقية يؤكد حقيقة الاعتمادية والتداخل بين عناصرها.

التوجهات الأربعة لمفهوم التسويق الحديث :

١- **التوجه الإنتاجي للتسويق (زيادة الإنتاج):** واتصفت بزيادة الإنتاج ورفع مستويات الكفاية الإنتاجية وصولا إلى معدلات إنتاج عالية. وكان المبرر الرئيسي للتوجه الإنتاجي هو: أن المستهلكين يسعون دائما نحو السلع والخدمات المتوفرة والرخيصة.

٢- **التوجه البيعي للتسويق:** أدى تعزيز الطاقات الإنتاجية للمؤسسات الصناعية والتحديث المستمر والهائل لطرق الإنتاج فيها إلى تراكمات سلعية ضخمة لم يعد بمقدور الطلب أن يستوعبها. فبدأ اهتمام الإدارة بتنقل من قضايا الإنتاج إلى قضايا التوزيع.

٣- **المفهوم التسويقي الحديث:** بدأ تحول كثير من المؤسسات الصناعية من المفهوم البيعي إلى المفهوم التسويقي كنتيجة لاتساع الأسواق الحالية والأسواق الجديدة.

المبادئ الأساسية للتسويق:

إن المقاربة التسويقية تعكس أساسا المنطق الذي تعتمده مقاربة البيع. فهي عوض الانطلاق من منتوج المؤسسة وترقيته من أجل الوصول إلى رفع رقم الأعمال (مقاربة غير مركزية). تنطلق من الزبون من منطلق الاستجابة لحاجاته ورغباته، فهي تسهر بالدرجة الأولى على خدمة مصالحه التي تعني خدمة مصالحها بالاطراد، فالحصول على رضا الزبون يعني دفعه إلى التعامل مع المؤسسة وهو الغرض من العملية التسويقية، لذلك فهذه المقاربة ترتكز أساسا على أربعة قوائم:-

١. اختيار السوق المراد الاستثمار فيه.
٢. توجه يرتكز على الزبون كنقطة انطلاق.
٣. تسويق يرتكز على التنسيق بين عناصر ومصالح المؤسسة في الداخل والخارج.
٤. الربحية والتي تقوم على تقييم أداء كل نقطة من النقاط السابقة.

كما أن وضع الإستراتيجية الترويجية تتشابه مع ما حدده مارتن بل (M ;BELL)، حيث قسمها إلى أربع مراحل متكاملة تتجسد من خلال:-

١- تحديد الأهداف التي يسعى رجل التسويق إليها من خلال الخطة.
٢- تحديد القضايا الأساسية في إستراتيجية التسويق.
٣- حسم هذه القضايا لوضع الإستراتيجية المناسبة.
٤- إدراج الخطة الترويجية في الإستراتيجية التسويقية الشاملة.

أهمية السوق:

١- إن تقسيم السوق يؤدي إلى تحليل الأسواق غير المتجانسة وجعلها قطاعات متجانسة.
٢- إن تقسيم السوق يؤدي إلى إيجاد نوع من التوافق بين السلعة والخدمة وحاجات ورغبات المستهلكين.
٣- يساعد على تحديد الأهداف التسويقية.

٤- يساعد على وضع الاستراتيجيات الخاصة للمزيج التسويقي بما يتناسب وحاجات ورغبات المستهلكين.

٥- يسهم في تدفق المعلومات من البيئة الخارجية إلى المنظمات التسويقية.

٦- يؤدي إلى تحديد الأهداف والنتائج وتقييم الأداء والمقارنة بين النتائج وتقييم الأداء.

طرق دراسة التسويق :

١- طريقة السلعة، وتقسم إلى:

أ – السلع الاستهلاكية، وهي:

- السلع المسيرة: وهي السلع التي تتطلب الشراء بشكل متكرر، وتلبي الحاجات الفسيولوجية.
- سلع التسوق: وهي السلع التي لا يتم شراؤها بشكل متكرر، بل تتطلب اتخاذ قرار لشرائها مثل الأجهزة.
- السلع الخاصة.
- السلع غالية الثمن.

ب – السلع الصناعية أو الإنتاجية.

- المواد الأولية.
- المواد نصف المصنّعة، وهي تلك المواد التي تتطلب التطوير وإدخال التحسينات عليه.ا
- المواد تامة الصنع، وهي المعدات التي تدخل في مكائن.

٢- طريقة المنشآت، ويقسم إلى:-

أ- منشآت تجارة الجملة.

ب- منشآت التجزئة.

ج- الوكلاء.

٣- طريقة الوظائف التسويقية، ويقسم:-

أ- الوظائف التي تتعلق بملكية السلع وهي وظيفة البيع ووظيفة الشراء.

ب- وظائف النقل المادي في السعر وهي :-

- وظيفة النقل.
- وظيفة التخزين.
- وظيفة المناولة.

ج- وظائف التسهيلات التسويقية وهي :-

- وظيفة التموين: ما هي الأموال التي نحصل عليها من أجل التموين؟.
- وظيفة تحمّل المخاطر (التأمين): بمعنى التأمين الصحي على الإنسان.
- وظيفة التميط والتدريج: أي التصنيف والتوحيد القياسي، حيث تصنف المادة حسب نوعيتها.
- وظيفة المعلومات التسويقية.

١- طريقة النظم التسويقية، وتستخدم على العلوم، أي أن المنظمة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية بحيث لا تتأثر مع المتغيرات الخارجية كالعادات والتقاليد.

٢- مدخل الاستراتيجيات واتخاذ القرارات: أي أن يتم وضع أهداف استراتيجية لغرض تحقيقها.

القواعد الرئيسة في إدارة التسويق:

١- حدد وقت الذهاب إلى السوق والمدة التي ستتسوق فيها.

٢- حدد المبلغ الذي ستشتري به.

٣- حدد المشتريات التي تريد شراءها.

٤- اذكر دعاء دخول الأسواق مع غض البصر.

٥- الاستكشاف قبل الشراء، وحاول أن تحدد وقتاً للاستكشاف.

٦- انظر إلى مدة الإنتاج والانتهاء والعلامة الأصلية المسجلة.

٧- قدّر الكمية والمبلغ.

٨- المساومة، كاسر بصوت منخفض ولا تجادل ولا تجرح البائع ولا تجبره على المبلغ الذي وضعته، فالبيع بالرضى.

٩- اذهب إلى السوق وحدك، أو أنت وزوجتك، واحذر اصطحاب الأطفال فإنهم يعيقون عملية الشراء.
١٠- ابحث عن التنزيلات في الأسواق، فقد تكون التنزيلات مفيدة لك.

النظام التسويقي:

أجزاء النظام هي كما يلي:-

١- المدخلات.
٢- الإجراءات أو العمليات.
٣- المخرجات.
٤- المعلومات المسترجعة.

المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتسويق:

إن التسويق عبارة عن مقاربة تجمع الكثير من المفاهيم المهمة التي. تشكل في تكاملها إستراتيجية تسويقية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها:-

١- السوق المستهدف والتجزئة

من المتفق عليه بين الناشطين في مجال التسويق. أن رجل التسويق لا يمكنه إرضاء جميع قطاعات السوق. فالأشخاص لايحبون بالضرورة نفس الأشياء (الفنادق، المطاعم، السيارات، المدارس.الأفلام....) لذلك وجب عليه العمل على تجزئة السوق، تجزئة يمكنه من خلالها التعامل مع مجموعات لها نفس درجة الاهتمام والحاجات الخاصة بالمؤسسة.

كما يمكن لرجل التسويق الاعتماد على عدة معايير لتجزئة السوق، مثل المعيار السوسيودمغرافي، السيكولوجي، السلوكي. كما أن المؤسسة من حقها اختيار الجزء المهم الذي يمكننا معه الوصول إلى أفضل النتائج، أي إشباع حاجاته بالصورة الكافية والفعّالة، وبالتالي خدمة أهداف المؤسسة.

كما أن مفهوم التجزئة مرتبط أساسا بمفهوم آخر هو مفهوم الإحلال السلعي، حيث يشير هذا المفهوم إلى الصورة التي يدركها المستهلك في ذهنه حول

سلعة أو خدمة أو حتى ماركة أو مؤسسة في حد ذاتها، فهي من المحددات الأساسية لنجاحها أو فشلها عمليا حيث يحاول رجال التسويق إحلال ماركاتهم السلعية والخدماتية حتى يمكن إدراكها إيجابيا من طرف المستهلك.

٢- رجل التسويق والمستهدف

رجل التسويق هو المكلف في البناء الهيكلي في المؤسسة بالبحث عن إجابة تتجسد من خلال تحصيل اهتمام، تبني فعل الشراء، تصويت عند طرف ثانٍ في العملية التسويقية وهو المستهدف. كما أن هناك تبادلاً للأدوار بين الطرفين فكلاهما يحاول من خلال تعامله مع الآخر أن يبيع له شيئاً آخر، فكلاهما يقوم في الأصل بالتسويق.

٣- الحاجات الرغبات والطلبات

على رجل التسويق أن يفهم حاجات ورغبات وطلبات الجمهور من خلال عملية التسويق، فالحاجات هي مفهوم مرتبط على العموم بالأشياء التي يتطلبها البقاء على قيد الحياة كالتغذية. اللباس ، الماء، الهواء هذه الحاجات تتحول وتترجم إلى رغبات في حالة تعدد المجيبات التي تعمل على تلبية حاجة واحدة.

من هنا فإن الحاجات هي واحدة بالنسبة لجميع الأفراد. لكن الرغبات تختلف باختلاف المجتمعات، بل باختلاف الثقافة بعناصرها في المجتمع الواحد. أمّا الطلبات فنتحدث عنها عندما تتولد لدى الفرد رغبة مفروقة بإرادة قوية وقدرة على تبني فعل الشراء.

٤- المنتوج والعرض

إن أي فرد يعمل على إشباع حاجاته وتلبية رغباته من خلال تحصيل منتوج معين، فهذا الأخير في مفهومه الواسع يشير إلى كل ما يمكنه إرضاء رغبة أو إشباع حاجة. أكان هذا المنتوج المعروض أمام المستهلك عبارة عن سلع، خدمات، تجارب وخبرات، أحداث، أشخاص، أماكن وفضاءات ،ملكيات، مؤسسات، معلومات أو أفكار. وهي أيضا كل أجزاء العرض المشكل للسوق.

كما أن تعدد المنتجات والماركات في سوق أو قطاع معين يشكل ما يطلق عليه في الأدبيات التسويقية بالعرض العام الذي يقابل الطلب العام.

٥- القيمة والإشباع

لا يمكن لأي منتوج أن ينجح في السوق إذا لم يحمل قيمة إيجابية ويعمل على إرضاء المستهلك. فالزبون يختار كماً من بين العلامات والمنتجات مما يحقق له ذاته ويرضي رغباته. ويمكن حساب القيمة من خلال العلاقة بين الفوائد التي يجنيها المستهلك والثمن الذي يدفعه في المقابل سواء أكان ماديا أو معنويا.

- **الفوائد:** الفوائد الوظيفية الاستعمارية+الفوائد العاطفية.
- **التكاليف:** تكاليف الإنفاق+الوقت الضائع+الطاقة المبذولة+الهموم.

كما يمكن لرجل التسويق أن يقرب القيمة من المستهلك بعدة طرق، فبإمكانه أن يدله إلى مجمل الفوائد التي يجنيها من استعمال المنتوج. أو يعمل على تقديم السلعة أو الخدمة من خلال تخفيض تكاليف الحصول عليها. أو التركيز على تقديم إفادات كثيرة أكبر من القيمة المالية التي يبذلها المستهلك. أو بتقليص الفوائد مع تقليص آخر في التكاليف.

٦- التبادل والتعامل

إن السوق هو مفهوم يشير إلى عملية أساسها التبادل، فمثلا بإمكان الرجل أن يحصل على غذائه بطرق مختلفة. ففي بداياته الأولى عمد إلى جمع فواكه الغابة أو الصيد أو طلب غذائه من الآخر، لكن التسويق بالمفهوم الحديث يشير إلى إمكانية حصول الإنسان على قيم مختلفة ومتعددة. وهي التي تجسد حاجاته. مقابل دفعه لشيء ذي قيمة بالنسبة للآخر. فالتعامل بين الأفراد في نظر التسويق قائم على تبادل قيم مجملة في سلع وخدمات. هذا التبادل الذي يعتبر مسارا لخلق القيمة التي تتطلب حسب المختصين في التسويق توفر خمسة شروط أساسية:-

١- وجود طرفين على الأقل لضمان عملية التبادل في أبسط صورها.

٢- كل طرف يملك شيئاً يحمل قيمة إيجابية بالنسبة للطرف الآخر.

٣- كل طرف له القابلية للاتصال بالآخر. وتقديم الشيء الذي يقع تحت ملكيته.

٤- كل طرف حر في قبول أو رفض عملية التبادل (قبول أو رفض عرض الآخر).

٥- كل طرف ينظر إلى عملية التبادل والتعامل على أنها حل لمشكلته.

٧- العلاقات والشبكات

إن عملية التبادل كما أسلفنا تندرج ضمن التسويق العلائقي. هذا الأخير هو الذي يعمل على خلق علاقات رضا وتفاهم مع مختلف عناصر السوق الأخرى كالمستهلك، الممول، الموزع لأجل الحصول على ثقتهم على المدى البعيد.

ولكي يحصل المتعامل على هذه العلاقة. يجب أن يعمل على تبادل سلع وخدمات ذات جودة عالية بأسعار مقبولة لدى الآخر حتى يظهر له على أنه في خدمة مصالحه ومصالح المتعاملين معه. فالتسويق ذو العلاقة يركز على الروابط الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية بين المتعاملين السابق ذكرهم. كما يعمل على خفض التكاليف والأوقات الكافية للتبادل حتى يحصل على الثقة التي يسعى إليها.

٨- دوائر التسويق وشبكاته

إن رجل التسويق مجبر على التعامل مع ثلاثة أنواع من الشبكات في السوق:-

الأولى: تتعلق بدوائر الاتصال وتضمن التعامل مع وسائل نقل وتلقي المعلومة في السوق (التلفزيون، الجرائد،المجلات ، الهواتف،البريد، الملصقات، الأقراص المضغوطة، الأشرطة). كما ظهر جيل آخر من الشبكات التفاعلية بين المؤسسة ومحيطها يتمثل في البريد الالكتروني والرقم الأخضر الذي يسمح بالاتصال المباشر في وقت قصير مع مصالح المؤسسة لتفادي مشاكل التوزيع وغيرها.

الشبكة الثانية: فهي شبكة التوزيع وتضم (الممول، سيارات النقل، السائقين، الموزعين، تجار الجملة والتجزئة). وآخر شبكة هي شبكة البيع وهي التي تسهر على ربط علاقات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى كالبنوك ووكالات التأمين.

٩- سلسلة التموين

إذا كانت دوائر التسويق تعمل على ربط المؤسسة بمختلف قطاعات السوق فإن سلسلة التموين تتضمن كل ما هو أساسي في عملية الإنتاج(منتوج كامل) يباع

إلى المستهلك النهائي من المادة الأولية إلى المكونات الأساسية والإضافية في المنتوج حتى تحدث عملية البيع.

١٠- المنافسة

هذا العنصر يضم كل ما من شأنه أن يشغل اهتمام المشتري عند عملية الشراء من العروض المنافسة. إذ تعتبر المنافسة من أهم العناصر التي يجب على رجل التسويق أن يأخذها بعين الاعتبار. فالمنافسة هي إحدى القوى المؤثرة في محيط المؤسسة، لذلك في الحقيقة يجب الاهتمام بالمحيط المميز لقطاع النشاط الذي يمارسه بالإضافة إلى المحيط الموسع للمؤسسة.

محيط دائرة النشاط هو المحيط الذي يشمل جميع العناصر التي تدخل في عملية الإنتاج والتوزيع، الترويج. نحن نقصد طبعاً المؤسسات والممونين، الموزعين وكذلك المنافسين والمشترين.

أما عن المحيط الموسع للمؤسسة فهو يتكون من ستة عناصر أساسية هي عبارة حسب أهل الاختصاص عن أبعاد المحيط الستة، فنجد البعد الديمغرافي، التكنولوجي، الموارد الطبيعية، البعد السوسيوثقافي.

أما عن المحيط السياسي والقانوني فهو يشير إلى النظام السياسي الذي يحكم بلد النشاط. والتشريعات القانونية والإجراءات التنظيمية لعمل المؤسسات في بلد من البلدان.

إذن هذه المفاهيم المرتبطة بالتسويق كل مفهوم له أهميته من حيث التركيز الذي يحصل عليه من رجل التسويق، هذا الأخير هو المسؤول عن ضبط هذه الأمور حتى تسير المؤسسة في الطريق الصحيح الذي يضمن لها الوصول إلى أهدافها وتطوير نشاطها.

نشاط التسويق :

يتضمن نشاط الأعمال ثلاث وظائف رئيسة تتعلق أولها بتدبير الاحتياجات وتوفير الموارد، وثانيها بتنظيم تلك الموارد وتوجيهها وتشغيلها، أما ثالثها فيتعلق

بالتصرف في مخرجات المنشأة بالبيع أو التأجير، و بما يعطي أقصى عائد ممكن وفقاً للأهداف المحددة للمنشأة.

فيما يخص تدبير الاحتياجات والموارد، فإنها تنقسم إلى موارد بشرية وأخرى مادية ونقصد بالموارد البشرية اختيار وتعيين وترقية وتنمية القوى العاملة اللازمة للمنشأة، بينما الموارد المادية تتمثل في الآلات والمهمات والموارد الخام اللازمة للتشغيل، فضلاً عن توفير التمويل اللازم، وبذلك يتم توفير المدخلات اللازمة لأداء العملية الإنتاجية أو عمليات البيع بأفضل السبل وأقل التكاليف.

أما تنظيم الموارد وتوجيهها وتشغيلها فيعني العملية التشغيلية المبدعة في نظام المنشأة والمتعلقة باستخدام الموارد المتاحة من مواد وآلات ومهمات وقوىً عاملة في إنتاج السلع والخدمات وفقاً لمستوى فني وتكنولوجي معين.

وكما هو معروف بأن جودة الإنتاج ووفرته لا تعني التحقيق الكامل لأهداف المؤسسة، لذا فمن الضروري جداً أن تكون هناك مجموعة من الأنشطة التي توجه تدفق السلع والخدمات المنتجة من المنشأة إلى المستهلك أو المشتري الصناعي، وهكذا تكون وظيفة التسويق وظيفة جلب إيرادات، حيث يحصل أصحاب المنشأة على دخولهم ويحققون أهدافهم، كما يمكن دفع قيمة مستلزمات جديدة للإنتاج والشروع في دورة تشغيلية جديدة تحقق المزيد من الإيرادات والأرباح.

وقد يفهم من هذا التحليل أن النشاط التسويقي هو الحلقة الأخيرة في نشاط الأعمال، أي أن المنتج يفكر كيف يتخلص من منتجاته وبأية طريقة، و لكن مع زيادة المنافسة وارتفاع مستويات المعيشة، فإن التسويق قد احتل مكانة جديدة، فبدلاً من أن تقوم المؤسسات بملء مستودعاتها بالإنتاج غير المرغوب فيه فإن التسويق يعمل على دراسة رغبات المتعاملين وحاجاتهم وإشباعها بالطريقة المناسبة.

عناصر النشاط التسويقي

١- الحاجات والرغبات:

تعتبر الحاجات والرغبات الإنسانية نقطة البداية لدراسة النشاط التسويقي، فالجنس البشري يحتاج إلى الطعام والهواء والماء والملبس والمسكن ليستطيع مواصلة

الحياة، ومن جهة أخرى فإن الإنسان لديه الرغبة القوية ليؤثر وليتعلم وليحصل على الكثير من الخدمات، خاصة وأن الحاجات الإنسانية تتزايد مع ارتفاع مستوى المعيشة وزيادة درجة التقدم، ومن أمثلة الحاجات التي يتطلبها الإنسان: الطعام والملبس والمأوى والأمن والشعور بالانتماء والاحترام، أما بالنسبة لكيفية إشباعها فتتماشى وفقاً لطبيعة المجتمع وتقدمه، وتعتبر الرغبات (wants) بمثابة الوسائل اللازمة لإشباع تلك الحاجات، فكل منا يرغب في نوع معين من الطعام أو صنف معين من الملابس، حيث تؤثر ثقافة الأفراد وشخصياتهم إلى حد كبير على الرغبات، فمثلاً الشخص الجائع في الريف قد تشبعه قطعة صغيرة من الجبن أو أي طبق بسيط، بينما قد لا يتناسب ذلك مع أناس يعيشون في أماكن أخرى.

لذا فإن رجال التسويق لا يقومون بتنمية الحاجات أو خلقها، إذ أن هذه الحاجات خلقت قبل وجود رجال التسويق أنفسهم، وإنما يقوم رجال التسويق بإشباع الرغبات وتوجيهها ومحاولة التأثير في القرارات الخاصة باختيار السلع والخدمات اللازمة لهذا الإشباع.

وتبدأ الجهود التسويقية عادة باكتشاف الحاجات والرغبات التي لم يتم إشباعها بعد، والتي يمكن للمؤسسة بإمكانياتها الحالية والمستقبلية إشباعها في ظل الظروف البيئية المحيطة، ويتطلب ذلك عادة إجراء بحوث منتظمة بغرض تصميم وتقديم المنتجات التي تتناسب مع حاجات ورغبات العملاء.

٢- الطلب:

إنّ طلب المستهلك لسلعة ما يتحدد برغبته في اقتنائها والقدرة الشرائية لديه، وكلنا يعلم المعادلة الصعبة في تعدد الرغبات للأفراد وحاجاتهم أمام الموارد المحدودة، فعلى الفرد أن يختار المنتجات التي تمده بأقصى إشباع ممكن في حدود موارده المالية، ويتحدد الطلب الخاص بالمنتجات ضمن حدود جغرافية (سوق محلي، قومي، دولي) وفي خلال فترة زمنية معينة.

فالمنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تتنبأ بحجم الطلب المتوقع على منتجاتها، حيث يساعد ذلك في تحديد الحجم الملائم من الإنتاج والطاقات الإدارية المطلوب توافرها.

٣- المنتجات:

تحظى كلمة منتج بتعريف واسع، فقد يكون المنتج خدمة أو نشاطاً أو منظمة أو فكرة، فعلى سبيل المثال إذا شعر شخص ما بضيق أو ضجر فإنه يبحث عن منتجات معينة تبعد عنه هذه الحالة كأن يجلس أمام التلفزيون أو يذهب إلى السينما مثلاً، أو يحاول الترويح عن نفسه بالتنزه، لهذا فان كلمة منتج - بفتح التاء - هي بمثابة شيء مشبع STATISFIER ، ويجب على رجل التسويق أن لا ينظر إلى المنتج باعتباره مجموعة من الصفات المادية؛ لأن الناس تبحث عن منفعة وإشباع حاجة معينة، وبذلك فإن قيمة المنتجات تتحدد وفقاً لمنافعها، فالمستهلك لا يشتري السيارة مثلاً على سبيل التملك فقط أو النظر إليها، ولكن لكي تشبع الحاجة إلى التنقل، وكذلك الحال بالنسبة للسيدات حيث لا يقمن بشراء مستحضرات التجميل إلا لأنها تمدُهنّ بالإشباع الخاص بالجمال وحسن المظهر.

٤- التبادل:

ما دام لكل إنسان حاجات ورغبات، ومع أن هناك منتجات تشبع هذه الرغبات، فكيف يمكن له الحصول على تلك المنتجات؟ إن الإجابة عن هذا السؤال هو أن ثمة طرق لذلك قد يقوم الفرد بتوفيرها بنفسه، و يكون ذلك عن طريق إنتاجها أو زراعتها أو قد يقوم بسرقتها أو إرغام أحد على توفيرها له، أو يقوم بالتسول للحصول عليها، وقد تكون الطريقة الفضلى أن يقرر الفرد الحصول عليها مقابل شيء يمتلكه أي عن طريق التبادل.

٥- المعاملات:

تعتبر المعاملات الوحدة الأساسية للتبادل، فعندما يتفق طرفان على عملية التبادل، نقول بأن ثمة معاملات قد تمت، ويكون محور تلك المعاملات القيمة التي يحصل عليها الطرفان، ومن أبعادها: وقت ومكان الاتفاق، والمقابل الذي يحصل

عليه الطرف الآخر، وتنقسم المعاملات إلى نوعين أساسيين هما: المعاملات المالية والمعاملات غير المالية.

٦- الأسواق:

إن مفهوم التبادل في النهاية يقودنا إلى مفهوم السوق، ويتكون السوق من كافة المستهلكين المحتملين ممن لديهم حاجة أو رغبة معينة ولديهم الاستعداد والقدرة لإتمام عملية التبادل لإشباع هذه الحاجة أو الرغبة. ويلحظ أن حجم السوق يعتمد على عدد المستهلكين المحتملين والقوة الشرائية لديهم واستعدادهم لتقديم هذه الموارد للحصول على الرغبة أو الحاجة.

الفصل الثاني

الوظائف التسويقية

تعريف الوظيفة التسويقية:

هي مجموعة من الأنشطة المتخصصة ذات الطبيعة المتكاملة التي تتم تأديتها قبل وأثناء وبعد عملية التحريك المادي للسلع والخدمات من أماكن انتاجها الى أماكن استهلاكها.

الوظائف التسويقية الهامة:

أولاً- تخطيط النشاط التسويقي

يتناول هذا الفصل تحليلاً مبسطاً ومختصراً للتخطيط التسويقي من حيث طبيعته ودوره في تحقيق مستوى مرضي من الفاعلية من انجاز الأنشطة التسويقية. ويمكن استعراض عدد من الخطط التي تتطلب مدخلات تسويقية طبقاً لاقتراح (كوتلر) في هذا الشأن وذلك على النحو التالي:

١. الخطة العامة للمنظمة:

تستخدم لوصف النشاط الكلي للمنظمة، وقد تكون طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، وتتعامل هذه الخطة مع رسالة المنظمة، واستراتيجيات النمو، ومحفظة القرارات، وقرارات الاستثمار، والأهداف والغايات الحالية، ولا تحتوي هذه الخطة أي تفصيلات عن الأنشطة الخاصة بالإدارات أو الوحدات داخل المنظمة.

٢. خطة الإدارات أو الأقسام:

تتشابه مع خطة المنظمة وتصف الاستراتيجيات التسويقية، والمالية، والإنتاجية، وكذلك استراتيجيات الموارد المالية التي يمكن استخدامها في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل، والتي تساعد في تحقيق النمو والربحية.

٣. خطة المنتجات :

وتصف الأهداف والاستراتيجيات والتكتيكات المرتبطة بخط منتجات معين، ويكون مدير خط المنتجات مسؤولاً عن إعداد هذه الخطة.

٤. خطة السلعة :

تصف هذه الخطة الأهداف والاستراتيجيات، والتكتيكات المرتبطة بسلعة معينة أو مجموعة معينة من السلع، ويكون مدير السلعة هو المسؤول عن إعداد هذه الخطة.

٥. خطة العلامة :

يكون مدير العلامة هو المسؤول عن إعداد هذه الخطة، وتصف هذه الخطة الأهداف والاستراتيجيات ، والتكتيكات المرتبطة بعلامة تجارية / اسم تجاري معين.

٦. خطة السوق :

ويتم إعداد هذه الخطة لتنمية (أو تطوير) أو خدمة سوق محدد ، وإذا كان لدى الشركة مديرين مسؤولين عن العلامات والمنتجات والأسواق فإن مسؤولية إعداد خطة السوق تقع على عاتق مديري الأسواق.

٧. خطة السلعة - السوق:

ترتبط هذه الخطة بتسويق سلعة أو مجموعة من السلع المعينة، أو خط منتجات معين في منطقة جغرافية أو سوق (صناعي ، استهلاكي) معين.

٨. الخطة الوظيفية:

ويتم إعداد هذه الخطة لنشاط رئيسي معين مثل التسويق (خطة التسويق)، والإنتاج (خطة الإنتاج أو التصنيع)، والتمويل (الخطة المالية) وهكذا. وتصف هذه الخطة الأنشطة أو الوظائف الفرعية المرتبطة بالوظيفة الرئيسية، فخطة التسويق تحتوي على مجموعة الخطط الخاصة بالآتي على سبيل المثال:

- خطة الإعلان.
- خطة رجال البيع.
- خطة التسعير.

- خطة تنشيط المبيعات.
- خطة بحوث التسويق.
- خطة التوزيع.

خطوات التخطيط :

١. التأكد من وجود فرصة أو البحث عن الفرص (وهذا يتطلب تحليل الموقف الحالي للمنظمة والسوق، والبيئة. ..الخ).
٢. تحديد الأهداف.
٣. تحديد البدائل الممكنة (أو الاستراتيجيات البديلة) والافتراضات المرتبطة بكل بديل.
٤. تقييم البدائل (الاستراتيجيات).
٥. اختيار البديل المناسب.
٦. تصميم الخطة الرئيسية.
٧. تكوين الخطط الفرعية.
٨. التنفيذ والمتابعة المستمرة.

فنقطة البداية في أي عملية تخطيط هي محاولة / ضرورة الإجابة على تساؤل مؤداه:

- ما هو حجم المبيعات الذي تأمل المنظمة تحقيقه خلال فترة زمنية معينة لتحقيق رقم معين من الأرباح أو نسبة معينة من مبيعات الصناعة؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تستلزم القيام بالتحليل التسويقي وتنمية خطة تسويقية، وبعد الموافقة على هذه الخطة تبدأ الإدارات الأخرى (الإنتاج، التصنيع، القوى العاملة، التمويل. .وغيرها) في وضع الخطط الخاصة بها والتي تساعد في تنفيذ الخطة التسويقية، وهذا يعني أن الخطة التسويقية باختصار هي أساس التخطيط لباقي الأنشطة الأخرى داخل المنظمة.

مكونات الخطة التسويقية:

هناك عدد من الموضوعات والجوانب والمكونات التي يجب أن تتوافر أو

تتضمنها كل خطة بغض النظر عن أي اختلافات بين المنظمات، فخطة السلعة أو العلامة مثلاً يجب أن تحتوي على المكونات الآتية:

١- **ملخص الخطة :**

يجب أن تفتتح الخطة بصفحة أو اثنتين تنطوي على الأهداف والحقائق والتوصيات التي تحتويها.

٢- **تحليل الموقف :**

يعتبر تحليل الموقف أو تحديد أين تقف المنظمة في الوقت الحالي من أكثر مكونات أو خطوات إعداد الخطة أهمية، فالخطط الغير فعالة تكون دائماً نتيجة لعدم اكتراث أو خبرة المدير بأهمية تحليل الموقف، وبالنسبة للموضوعات أو الجوانب التي ينطوي عليها تحليل الموقف يمكن استعراضها باختصار كالآتي:

٣- **العوامل المرتبطة بالمزيج التسويقي للمنظمة:**

- **سياسات السلعة:** (خط / خطوط المنتجات، مركز كل سلعة من حيث تميزها عن السلع الأخرى للمنافسين وجودتها، الغلاف، الخدمات المرتبطة بها، مزيج السلعة " العمق، الاتساع، الترابط "، مراحل دورة حياة كل سلعة، الأسماء أو العلامات التجارية).
- **سياسات التوزيع:** (القنوات المستخدمة والغير مستخدمة في توزيع السلعة، جودة ودرجة التغطية لكل قناة وللقنوات ككل، هل تستخدم أسلوب التوزيع الانتقائي أو الحصري أو الشامل، الخدمات التي تقدمها المنظمة لقنوات التوزيع، اتجاهات الأوساط التجارية نحو المنظمة).
- **مزيج الاتصال التسويقي (الترويج):** المخصصات أو ميزانية الترويج بالمقارنة بمخصصات المنافسين، حجم أو عدد رجال البيع ونوعياتهم وأدوارهم، مدى فاعلية الإعلان، الوسائل الإعلانية المستخدمة.
- **التسعير:** سياسات وممارسات وطرق التسعير المستخدمة وتلك التي يستخدمها المنافسون بالنسبة للقطاعات السوقية وللسلع والتكاليف والضمانات والخدمات التي تقدمها المنظمة، علاقة السعر بمرونة الطلب،

طبيعة وهيكل نماذج السوق السائدة، اتجاهات مستويات الأسعار، الخصم الممنوح (تجاري ، نقدي ، جغرافي ، ترويجي. .).

٤- **المستهلك:**

من هو المستهلك النهائي، من يتخذ قرار الشراء، من يؤثر على قرار الشراء، ومدى تكرار الشراء. .الخ.

٥- **العوامل الاقتصادية:**

على مستوى الدولة وعلى مستوى الصناعة ومن أمثلتها:

- السياسات الحكومية المالية وسياسات التصدير والاستيراد، العوامل المرتبطة والمؤثرة على الطلب، التنبؤ به، المنافسة، التنبؤ بمبيعات الصناعة.
- المبيعات الحالية والمتوقعة للمنظمة، ودورة الأعمال، حصة المنظمة من السوق، الأرباح.
- تحديد الفجوة التخطيطية.

٦- **العوامل الاجتماعية والثقافية:**

وهي المؤثرة على قرارات الشراء لدى المستهلك والتغير فيها، خصائص السلوك الشرائي ، درجة تكرار الشراء، وحركة السكان.

٧- **الأسواق المخدومة حالياً:**

والتي لم يتم خدمتها من حيث الحجم والموقع والربحية، والتغير في هيكل الأسواق.

١) القيود الخاصة والداخلية.

٢) الفرص الحالية والمرتقبة.

٣) التهديدات الحالية والمرتقبة.

٤) المشكلات وجوانب الضعف.

٥) جوانب القوة أو مجالات القوة الدافعة للمنظمة.

يتم تلخيص تحليل الموقف بالشكل الأتي :

جوانب القوة	جوانب الضعف
المشكلات أو التهديدات	الفرص

٨- الأهداف والغايات :

في ضوء تحليل الموقف يمكن للمنظمة معرفة أين تقف الآن، وإلى أين يجب أن تتجه، ومن ثم فإن الإدارة التسويقية يجب أن تضع أهداف وغايات محددة بشرط أن تلقى قبول الإدارة العليا، وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة العليا تضع فقط الأهداف العامة التي تسعى المنظمة ككل إلى بلوغها، وعلى أساس هذه الأهداف تقوم الإدارات والأقسام بوضع أهدافها.

٩- الاستراتيجيات :

في هذا الجزء من الخطة يتم تصميم وبناء وصياغة الإستراتيجية الرئيسية التي ستحقق الأهداف المطلوب بلوغها، وفي هذا الشأن يجدر بالذكر ما يلي:

- إن مدير التسويق يجب أن يصمم عدداً من الاستراتيجيات البديلة لمواجهة أي تغير في الظروف.
- إن الإستراتيجية التسويقية ليست مجموعة معينة من التصرفات أو الأنشطة والأعمال المحددة ولكنها تشير أو تنطوي على تحديد ما هي المجالات التي سوف توجه إليها الجهود الرئيسية للمنظمة ككل لتحقيق الهدف الأساسي.
- إن الهدف الرئيسي وما يرتبط به من توجهات عامة لجهود المنظمة يتولد منه أهدافاً فرعية. فمثلاً إذا كان الهدف الأساسي للمنظمة هو " زيادة المبيعات " فإن هذا الهدف يمكن أن ينقسم إلى ثلاثة أهداف فرعية، فزيادة المبيعات يمكن تحقيقها من خلال :-

أ- زيادة متوسط سعر الوحدات المباعة.

ب- زيادة حجم المبيعات.

ج- محاولة رفع كمية المبيعات بأعلى سعر ممكن.

كما أن زيادة حجم المبيعات يتم تحقيقه مثلاً من خلال :-

- تنمية السوق ورفع معدل نموه.
- زيادة حصة المنظمة من السوق. وهكذا.

و يجب على مدير التسويق مراعاة الوضوح والدقة في صياغة الإستراتيجية كلما أمكن. وعند قيام مدير التسويق بتصميم وبناء الإستراتيجية العامة يجب مناقشة مدير الأنشطة الرئيسية الأخرى بالمنظمة.

١٠- البرنامج / البرامج (التكتيكات) :

البرامج أو التكتيكات هي خطط فرعية، وإذا كانت صياغة الإستراتيجية توضح الإطار العام لكيفية تحقيق الأهداف، فإن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تحديد التصرفات أو التكتيكات اللازمة أو الواجب إتباعها في هذا الشأن، وكذلك تحديد الأشخاص المسئولين عن تنفيذ أو القيام بهذه التصرفات أو التكتيكات.

١١- الموازنات:

في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والبرامج أو التصرفات المخططة يستطيع المدير تصميم الموازنة الخاصة بتنفيذ الأنشطة والعمليات، والموازنة بصفة عامة هي عبارة عن خطة مترجمة إلى لغة الأرقام، وبمعنى آخر هي قائمة تحتوي على الأرباح والخسائر والإيرادات والمصروفات المتوقعة، حيث يعكس الجانب الخاص بالإيرادات عدد الوحدات المتوقع بيعها في ظل سعر أو متوسط سعر معين، أما الجانب الآخر فهو المصروفات المتوقعة (والخاصة مثلاً بتكاليف الإنتاج والتوزيع والتسويق. ..وغيرها) والفرق بين الجانبين (الإيرادات والتكاليف أو المصروفات) فيمثل الأرباح أو الخسائر المتوقعة وكما هو الحال في الاستراتيجيات يجب على المدير – مدير التسويق – وضع عدد من الموازنات البديلة لمواجهة أي تغير يحدث في الظروف. وبمجرد الموافقة على الموازنة المقترحة يتم وضع جداول الإنتاج والقوى العاملة والتسويق والإمداد والتموين.

١٢- الرقابة:

آخر جزء في الخطة يعكس الإجراءات والمعايير الرقابية التي سوف تستخدم لقياس مدى التقدم في إنجاز الخطط والأنشطة، وفي بعض الحالات ينطوي الجزء الخاص بالرقابة على بعض التصرفات الموقفية الواجب إتباعها في حالة التغيير في الظروف أو ظهور تحديات جديدة مثلاً.

أساليب التخطيط:

تتعدد أساليب ومداخل التخطيط التسويقي بتعدد أهدافه والظروف المحيطة بالمنظمة وخصائص المنظمة أيضاً، وبوجه عام فإن نقطة البداية في عملية التخطيط هي التنبؤ بالمبيعات، وكما تتعدد أساليب التخطيط وتتباين تتعدد أيضاً أساليب التنبؤ بالمبيعات، أما بخصوص مداخل بناء وتنمية الخطط التسويقية فيمكن ذكر بعضها بدون شرح على النحو الآتي :

١. التخطيط على أساس حجم المبيعات.

٢. مداخل التخطيط على أساس الربح المستهدف.

٣. مدخل تعظيم الأرباح.

٤. المدخل التاريخي.

أمثلة لبعض أنواع الإستراتيجيات التسويقية:-

أولاً- الإستراتيجيات التنافسية:

وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى :

١) استراتيجيات القيادة السوقية:

وتنقسم إلى عدة أنواع هي :

أ- إستراتيجية تنمية / تطوير وتوسيع السوق: ويندرج تحت هذه الإستراتيجية عدداً من البدائل منها :

- جذب مستخدمين جدد للسلعة من خلال تبني استراتيجيات مثل :
  - إستراتيجية اختراق السوق.
  - إستراتيجية التوسع الجغرافي.
  - إستراتيجية غزو سوق جديد.

ب- إستراتيجية تطوير السلعة: من خلال خلق استخدامات جديدة للسلعة بجانب الاستخدامات الحالية.

٢) إستراتيجيات المحافظة على الحصة:

وتشمل هذه الإستراتيجيات عدة أنواع هي :

أ- إستراتيجية الابتكار أو التجديد للسلع.

ب- إستراتيجية التحصين أو التدعيم (حيث تحاول المنظمة المحافظة على السعر عند مستوى معتدل أو مقبول من قبل المستهلك وذلك في إطار علاقة السعر بالمنفعة التي يحصل عليها، ويمكن للمنظمة مثلاً أن تقدم السلعة في عدة أحجام مختلفة لمقابلة تفضيلات المستهلكين وقدراتهم الشرائية).

ج- إستراتيجية المواجهة: تعتبر هذه الإستراتيجية من الأنواع الهجومية أكثر منها دفاعية، وعادة ما تنطوي على حرب في الترويج بين المنافسين لتجنب الدخول في حرب الأسعار مع الشركات القائدة، لكن قد يحدث أن تتبنى الشركة القائدة سياسة تخفيض الأسعار مما قد يجبر الشركات الأخرى إلى الخروج من السوق أو تخفيض الأسعار هي الأخرى إن استطاعت، وبصفة عامة فإن الحالة الأخيرة تستهدف تخويف الشركات الصغيرة.

د- إستراتيجية التهديد أو الضغط: حيث تقوم الشركة القائدة أو المسيطرة على السوق بتهديد الموردين الأساسيين (كبار الموردين) للمواد الخام والأولية، بتخفيض مشترياتهم منهم إذا قاموا بالتوريد للشركات الجديدة أو الشركات المنافسة الأخرى. وتمارس نفس الضغوط أو التهديدات بالنسبة للموزعين أيضاً.

٣) إستراتيجية زيادة الحصة من السوق.

ثانياً: إستراتيجيات مواجهة التحديات السوقية :

بصفة عامة يمكن للمنظمات زيادة حصتها من السوق بعدة طرق أو من خلال إتباع بعض الإستراتيجيات منها:

- إستراتيجية الهجوم المباشر.
- إستراتيجية الباب الخلفي (حيث الالتفاف أو مجاراة المنافس القوى بدلاً من مواجهته بشكل مباشر).
- إستراتيجية الاقتناص حيث يتم الهجوم على صغار المنافسين بدلاً من كبار المنافسين.

ويمكن عرض أهم أنواع الإستراتيجيات من خلال مواجهة التحديات في السوق – بدون شرح كالآتي :

- إستراتيجية الخصم السعري.
- إستراتيجية السلع رخيصة السعر.
- إستراتيجية تقديم السلع التفاخرية.
- إستراتيجية تنويع السلع.
- إستراتيجية تحسين الخدمات.
- إستراتيجية تطوير السلع.
- إستراتيجية منافذ التوزيع (أو الابتكار التوزيعي) من خلال استخدام منافذ توزيع جديدة.
- إستراتيجية تخفيض تكاليف التصنيع.
- إستراتيجية الإعلان المكثف.

ثالثاً: إستراتيجية التخصيص أو استغلال فرص محددة في السوق

رابعاً: إستراتيجية إتباع القادة.

خامساً: الإستراتيجيات المرتبطة بدورة حياة السلعة.

كما يمكن ذكر الإستراتيجيات الآتية بدون شرح :

١. الإستراتيجيات المرتبطة بمرحلة تقديم السلعة: باعتبار السلعة المقدمة جديدة أو لكونها تقدم أول مرة فيمكن للإدارة اختيار إستراتيجية أو أكثر من الإستراتيجيات الآتية :

(أ) إستراتيجية الكشط السريع للسوق: حيث تقدم السلعة الجديدة بسعر مرتفع وبجهود أو برنامج ترويجي مكثف.

(ب) إستراتيجية الكشط البطيء للسوق: حيث تقدم السلعة للسوق بسعر مرتفع ولكن بجهود ترويجية منخفضة.

(ج) إستراتيجية الاختراق السريع للسوق: تدخل السلعة للسوق طبقاً لهذه الإستراتيجية بسعر منخفض ولكن بدرجة عالية من الكثافة في الجهود الترويجية.

(د) إستراتيجية الاختراق البطيء: وطبقاً لهذه الإستراتيجية يكون السعر منخفضاً والجهود الترويجية متواضعة أو منخفضة حين تقديم السلعة للسوق.

	الترويج		
السعر	منخفض	عالي	
	الإستراتيجية (ب) " SSS "	الإستراتيجية (أ) " RSS "	عالي
	الإستراتيجية (د) " SPS "	الإستراتيجية (جـ) " RPS "	منخفض

٢. الإستراتيجيات المرتبطة بمرحلة النمو: مثل إستراتيجية تطوير السلعة، وإستراتيجية غزو أسواق أو قطاعات سوقية جديدة.

٣. الإستراتيجيات الابتكارية: وترتبط هذه الإستراتيجيات بمرحلة التشبع أو الاستقرار. وطبقاً لهذه الإستراتيجيات تقوم المنظمة بتطوير وتجديد السلعة، والأسواق وتطوير باقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى.

٤. الإستراتيجيات المرتبطة بمرحلة التدهور ومن بينها :

(أ) إستراتيجية الاستمرار: حيث تستمر المنظمة في إتباع الإستراتيجية التسويقية التي كانت مستخدمة من قبل سواء ما يرتبط منها بالسوق الحالي ، وقنوات التوزيع، والسعر، والترويج إلى أن تصل السلعة إلى نقطة إسقاطها أو إقصائها من خط الإنتاج.

(ب) إستراتيجية التركيز: حيث تقوم المنظمة بالتركيز على الأسواق المربحة أو القوية، وقنوات التوزيع الفعالة مثلاً.

(ج) إستراتيجية Harvesting Strategy حيث تقوم المنظمة بتخفيض أو ضغط التكاليف إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى زيادة الأرباح الحالية.

سادساً- الإستراتيجيات المرتبطة بتطور السوق:

من المعروف أن سوق السلعة يمر بعدة مراحل تطور معينة، حيث يكون:

- في المرحلة الأولى سوقاً كبيراً كما يوجد أيضاً في نفس المرحلة ما يسمى بالسوق الكامن وهذا النوع من الأسواق ينطوي على المستهلكين أو عدد من الناس لهم حاجات غير مشبعة ترتبط بسلعة غير موجودة.
- أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التوسع في السوق، حيث تدخل شركات جديدة وحيث يكون السوق كبيراً.
- وفي المرحلة الثالثة، هي مرحلة تشتت أو تفتت السوق، حيث يبدأ المنافسون في خدمة قطاعات جديدة أو قطاعات صغيرة أو البحث عن قطاعات سوقية جديدة، كما تكون جميع القطاعات الكبيرة أو الرئيسية في السوق مخدومة بالكامل من قبل المنافسين.
- وتمثل عملية إعادة تجميع السوق المرحلة الرابعة، وتتم عملية التجميع هنا من خلال تقديم ابتكارات جديدة.
- أما المرحلة الأخيرة فهي مرحلة التدهور أو التدمير للسوق.

وبصفة عامة يرتبط بمراحل تطور السوق عدد من الإستراتيجيات (يتم الاختيار من بينها طبقاً لطبيعة كل مرحلة وفي ضوء أهداف المنظمة) هي:

(١) الإستراتيجية وحيدة الفرصة.

(٢) إستراتيجية السوق الكبير.

(٣) الإستراتيجية متعددة الفرص.

سابعاً: إستراتيجية تنمية المنتجات الجديدة.

ثامناً : الإستراتيجيات المرتبطة بعناصر المزيج التسويقي.

ثانياً- تنظيم النشاط التسويقي:

والتنظيم بشقيه أو أركانه (ركن العمليات، ركن البناء) ينطوي على تحديد وتوزيع الأنشطة والمهام والمسؤوليات والسلطات على العاملين بالمنظمة ككل أو بالإدارة أو القسم المعين بالإضافة إلى تحديد العلاقات المتبادلة بين العاملين لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

وتكمن أهمية فهم التنظيم بصفة عامة في عدة مجالات من أهمها :

١. المساعدة في فهم وحل المشكلات داخل المنظمة أو على مستوى الإدارات.
٢. المساعدة في التعرف على الاختلافات القائمة بين المنظمات سواء بالنسبة للإدارة أو بالنسبة للفرد الباحث عن وظيفة.
٣. المساعدة على تفهم وإدراك الفرد لدوره بالمنظمة / الإدارة / القسم وعلاقاته بالزملاء والرؤساء وكيفية انجاز الأعمال المناطة به، فضلاً عن حقوقه وواجباته.
٤. المساعدة في التعرف على الفرص المتاحة (الحالية والمرتقبة) أمام الفرد للترقي إلى مراكز وظيفية أعلى، فضلاً عن مساعدة الفرد أيضاً في تخطيط مساره الوظيفي سواء داخل المنظمة أو الإدارة المعينة أو خارج المنظمة.

وقبل تناول الأشكال المختلفة لتنظيم النشاط التسويقي يجدر بالذكر الإشارة إلى عدة أمور منها ما يلي:

١) أن عملية التنظيم تنطوي على عدد من الخطوات النمطية التي لا تختلف سواء في مجال / نطاق تطبيقها أو مستوى التطبيق من منظمة لأخرى حتى وإن اختلفت المنظمات (أو الإدارات داخلها) من حيث الحجم أو طبيعة النشاط أو غيرها من الخصائص الأخرى.

٢) إن التغير الذي يحدث على التنظيم عادة ما ينسحب على الهيكل أو البناء التنظيمي والتصميم المرتبط به، ويحدث التغيير المشار إليه لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية:

- تغير إستراتيجية المنظمة، فالتغير في الإستراتيجية يتطلب تغييراً في الهيكل.
- كبر أو نمو حجم المبيعات يتطلب زيادة في حجم القوى العاملة والمشرفين وعدد مستويات الإشراف.
- الحاجة إلى متخصصين للتعامل مع المشكلات الناجمة عن تعقيدات العمل بسبب كبر الحجم أو ظهور واستخدام تكنولوجيا جديدة.
- إضافة منتجات جديدة.
- دخول أسواق جديدة.

- تنويع الأنشطة أو مجالات الأعمال.
- التوسعات في حجم الطاقة.
- القرارات الخاصة بمركزية أو لا مركزية اتخاذ القرارات.
- تدهور المبيعات أو اتخاذ قرارات خاصة باستبعاد نقص المنتجات أو تغيير النشاط.
- الاندماج أو شراء شركات أخرى.

التوصيف الوظيفي:

توصيف الوظائف جزء أصيل من عملية التنظيم، وعموماً تستهدف عملية توصيف الوظائف تعريف وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة والملقاة على عاتق الفرد، أي أنها تجيب على تساؤلات مثل:

- ماذا يجب أن يفعل الفرد ؟
- مع من يعمل ؟
- مع من يتصل ؟
- لمن يقدم شكواه أو تقارير تقدم العمل ؟
- ما هو نطاق سلطته ؟
- ما هي مسؤولياته ؟
- ما اسم وظيفته ؟
- ما هو موقعه / مركزه الوظيفي أو التنظيمي ؟

الأشكال البديلة لتنظيم النشاط التسويقي (بناء الهيكل التنظيمي) على مستوى المنظمة :

تجميع أنشطة أو مهام في إدارات أو أقسام، أي تكوين وحدات تنظيمية سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى إدارة من الإدارات داخلها :-

١. حجم المنظمة:

فكلما كبر حجم المنظمة كلما أدى هذا إلى زيادة درجة تقسيم العمل والتخصيص.

٢. **درجة الانتشار الجغرافي للمنظمة :**

كلما اتسعت الرقعة الجغرافية التي تخدمها المنظمة وكلما تعددت المناطق الجغرافية كلما أدى هذا إلى ميل المنظمة إلى تجزئة العمل.

٣. **درجة تقسيم العمل أو التخصص المطبقة في المنظمة :**

كلما زادت درجة تقسيم العمل المطبقة في المنظمة كلما أدى هذا إلى احتمال زيادة عدد الإدارات والأقسام.

٤. **مدى تعدد أو تنوع نشاط المنظمة أو نواتجها :**

عندما تتعدد أنشطة المنظمة وتتنوع نواتجها أو خدماتها المقدمة فان تقسيم العمل وإنشاء إدارات وأقسام للقيام بانجاز الأعمال المرتبطة بكل نشاط أو سلعة يصبح ضرورة تفرضها متطلبات الاهتمام الملائم لكل نشاط ، وقد يصبح هذا التقسيم ملحاً كلما تباينت طبيعة كل سلعة أو نشاط عن الأخر.

٥. **درجة التغير التكنولوجي :**

قد يترتب على ارتفاع درجة التغير التكنولوجي (طرق الإنتاج، نظم التسويق، نظم الإدارة، التجهيزات الآلية. ..الخ) ضرورة التغيير في الهياكل التنظيمية وكذلك عدد الإدارات والأقسام، أو درجة التخصص سواء كان هذا من خلال إنشاء إدارات جديدة أو إلغاء أقسام أو ضم وحدات إنتاجية لأخرى.

٦. **معدل نمو المنظمة :**

كلما زاد معدل نمو المنظمة كلما أدى هذا إلى كبر حجمها، وقد سبقت الإشارة إلى أن النمو قد يحدث بطرق كثيرة أو أنه يأخذ أشكالاً متعددة، فقد يكون من خلال تنويع المنتجات أو الأنشطة، وقد يكون من خلال التوسع في نشاط واحد أو عن طريق الاندماج. ومن أهمها:-

أولاً – الوظائف :

في ظل هذا الأساس يتم تجميع الأنشطة والأعمال في أقسام بناء على طبيعة الوظيفة التي تندرج تحتها هذه الأنشطة، فمثلاً يتم تجميع الأنشطة والأعمال المرتبطة بالبيع والإعلان والترويج وبحوث السوق. .الخ، في إدارة أو قسم هو قسم /

إدارة التسويق. وبالمثل يتم تجميع الأعمال والمهام الخاصة بالنتاج أو التصنيع في إدارة واحدة هي إدارة الإنتاج وهكذا.

ومن بين أهم مزايا وعيوب هذا النوع من التجميع أو التكوين التنظيمي للإدارات والأقسام ما يلي:

أ- المزايا :

١. إنه انعكاس طبيعي لطبيعة نشاط المنظمة.
٢. المساعدة في تطبيق مبدأ التخصص.
٣. ضمان الإشراف والرقابة الجيدة على جميع الأنشطة.
٤. ضمان الاهتمام بالأنشطة الأساسية للمنظمة.

ب- العيوب :

١. تركيز مسؤولية تحقيق الأرباح على المدير العام / رئيس مجلس الإدارة / الإدارة العليا فقط.
٢. صعوبة التنسيق في كثير من الأحيان بين الوظائف.
٣. قد يؤدي توسع المنظمة وانتشارها الجغرافي وتعدد العملاء.. الخ إلى عدم صلاحية هذا النوع من التجميع.

متى يستخدم هذا الأساس لتجميع الأعمال في إدارات أو أقسام ؟

١. تجانس نواتج المنظمة.
٢. تجانس العملاء الذين تخدمهم المنظمة.
٣. الصغر النسبي لحجم المنظمة.
٤. استقرار الظروف البيئية.
٥. توافر قدرات إدارية عالية في أعمال التخطيط والتنظيم والرقابة.
٦. إذا كانت قدرات وخبرات العاملين بالمنظمة محدودة نسبياً.

ثانياً – المناطق الجغرافية:-

عندما تتعدد وتتنوع أو تنتشر المناطق (أو الأسواق) الجغرافية التي تخدمها المنظمة يصبح من الممكن تجميع الأنشطة والأعمال على أساس هذه المناطق، بحيث تتخصص كل إدارة أو قسم في خدمة منطقة جغرافية بذاتها.

أ- المزايا :

١.سرعة اتخاذ القرارات.

٢.ضمان إلمام المديرين بخصائص ومتطلبات كل منطقة جغرافية.

٣.تسهيل التنسيق على مستوى المنطقة الجغرافية الواحدة.

٤.توفير فرص للترقي.

ب- العيوب :

١. صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية من ناحية وبين المركز الرئيسي من ناحية أخرى.

٢. احتمال مخالفة الفروع في المناطق الجغرافية لسياسات المركز الرئيسي.

٣. صعوبة الرقابة اي رقابة الإدارة العليا على الفروع.

متى يستخدم الأساس الجغرافي في تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية ؟

الإجابة تكمن في النقاط التالية:-

١. التشتت الجغرافي للمناطق التي تخدمها المنظمة.

٢. تباين أو اختلاف المناطق أو الأسواق في خصائصها واحتياجاتها.

٣. كبر الحجم النسبي لتعامل المنظمة مع كل منطقة أو سوق.

٤. إمكانية تطبيق نظم للرقابة والحوافز على أساس نتائج التعامل مع المناطق.

٥. تدويل نشاط المنظمة، أي قيام المنظمة بغزو / دخول الأسواق الأجنبية سواء من خلال التصدير أو الاستثمار المباشر.

ثالثاً: النواتج (سلع / خدمات) :

وفقاً لهذا الأساس يتم تجميع الأعمال لتكوين وحدات أو إدارات تنظيمية متخصصة طبقاً لنوع السلعة أو الخدمة التي تقدمها للعملاء أو المنتفعين، سواء تم هذا على مستوى إدارة التسويق أو المنظمة ككل ، حيث يتم تخصيص إدارة أو قسم لكل سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة.

أ- المزايا :

١. يسمح بالاستخدام الجيد للمعرفة المتخصصة في السلعة أو الخدمة المقدمة.

٢. يساعد في تسهيل تحديد مسئولية تحقيق الأرباح على مستوى كل إدارة أو قسم.
٣. توفير فرص لنمو وتنويع المنتجات والخدمات.

ب- العيوب :

١. الصعوبات التي تواجه عملية التنسيق بين الإدارات فيما يرتبط بالخدمات المركزية الخاصة بالإنتاج والبيع وشراء مستلزمات الإنتاج. ..الخ.
٢. المشاكل التي تواجه الإدارة العليا عند الرقابة على الإدارات والأقسام.
٣. احتمالات عدم توافر المهارات الكافية لسد احتياجات الإدارات المختلفة.

- **متى يطبق هذا الأساس؟ يطبق هذا الأساس في الحالات والظروف الآتية:**

١. تعدد وتنوع المنتجات والسلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
٢. اختلاف طبيعة العمليات الإنتاجية المتصلة بكل نوع من أنواع النواتج / السلع / الخدمات.
٣. توفر قدرات إدارية عالية وكذلك توافر مهارات كافية لدى القوى العاملة.

رابعاً - العملاء :

من الممكن تجميع الأنشطة والأعمال في وحدات تنظيمية متخصصة على أساس مجموعات العملاء الذين تتعامل معهم المنظمة، حيث تضطلع كل إدارة / قسم بكافة الأنشطة الخاصة بخدمة مجموعة معينة من العملاء أو المستهلكين لسلعة ما، أو المنتفعين بخدمة معينة.

خامساً- العمليات أو المراحل الفنية :

من الممكن تطبيق معيار العمليات أو المراحل الفنية في تجميع الأنشطة والمهام في إدارات أو أقسام إذا توافرت الشروط الموقفية التالية:

١. تعدد العمليات أو المراحل الفنية مع التكامل النسبي للأعمال التي تنتمي لكل واحدة منها.
٢. اختلاف متطلبات وطرق أداء كل مرحلة أو عملية وكذلك المشاكل التي تواجهها.

٣. سهولة التنسيق المسبق لعلاقة المراحل والعمليات ببعضها البعض.

٤. إمكانية قياس الأداء والرقابة على كل مرحلة أو عملية من العمليات.

سادساً- تعدد الأسس :

تجدر الإشارة إلى أنه من النادر استخدام معيار أو أساس واحد لتجميع الأنشطة و الأعمال في وحدات تنظيمية سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى إدارة من إداراتها.

ومن ثم فإن الوضع الغالب في معظم منظمات الأعمال هو استخدام أكثر من معيار واحد. كأن يستخدم المعيار الجغرافي مع المعيار الوظيفي في تكوين الوحدات التنظيمية وبناء الهياكل التنظيمية وذلك مع الأخذ في الاعتبار الشروط الموقفية التي تحكم إمكانية استخدام كل أساس / معيار من هذين المعيارين.

أسس ومعايير أخرى لتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية:

١. التكوين المصفوفي.

٢. التجميع على أساس الوقت.

٣. التجميع الموجه بالسوق.

٤. التجميع على أساس المشروعات.

٥. التجميع على أساس الوحدات الإستراتيجية.

٦. التجميع على أساس المدخلات.

التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم

أولاً: النمو قد يأخذ أشكالاً متعددة كما أنه يتم بطرق مختلفة ويقاس النمو إما بحساب معدل الزيادة السنوي في المبيعات، أو القوى العاملة، أو رأس المال، أو الطاقة الإنتاجية، أو الأصول بالإضافة إلى نمو قيمة المنظمة أو نمو الأرباح أو ثروة الملاك وغيرها من المقاييس الأخرى.

ويعتبر تنويع النشاط أو المنتجات أو الأسواق والاندماج والتكامل الرأسي الأمامي والخلفي والتكامل الأفقي (النمو التكاملي) من الأمثلة الشائعة لطرق وأساليب النمو.

ويعتبر النمو من أهم العوامل التي تجعل من إعادة التنظيم أو تطوير التنظيم ضرورة تفرضها متطلبات الإنجاز الفعال للأنشطة وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لبلوغها، وبنظرة سريعة ومبسطة لتأثير النمو على الهيكل التنظيمي وتطوره يمكن ملاحظة الأتي:

١) عندما تكون المنظمة صغيرة الحجم وتتخصص في إنتاج أو تسويق منتج واحد أو تقديم خدمة (وحيث يكون المالك هو المدير) نجد أن الهيكل التنظيمي بسيط والعلاقات التنظيمية يغلب عليها الطابع غير الرسمي. وبمعنى آخر قد لا يوجد هيكل تنظيمي رسمي.

٢) في حالة الانتقال من المرحلة السابقة إلى مرحلة تخصص المنظمة في إنتاج أو تسويق سلعة أو خدمة واحدة وفي حالة اختلاف مراحل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ومع تكامل المعاملات أو العمليات التسويقية نجد أن الهيكل التنظيمي يتم بناء على أساس العمليات أو الوظائف.

٣) وفي حالة انتقال المنظمة إلى مرحلة أخرى حيث :

- تعدد السلع / الخدمات المنتجة أو المقدمة.
- تعدد وانتشار المناطق الجغرافية التي تخدمها المنظمة.
- تختلف الأسواق في طبيعتها باختلاف أساليب التعامل أو البيع في كل سوق، فإن الهيكل التنظيمي يتم بناؤه على أساس المنتجات أو المناطق الجغرافية أو الاثنين معاً.

٤) أما في حالة انتقال المنظمة إلى مرحلة أخرى أكثر تقدماً حيث :

- تعدد المنتجات / السلع والخدمات وكذلك خطوط الإنتاج.
- تعدد المناطق الجغرافية أو الأسواق.
- عدم التكامل في العمليات الإنتاجية (أي استقلال كل عملية عن الأخرى أو عدم اعتمادها على أخرى).

- اختلاف العمليات التسويقية نجد أن بناء الهيكل التنظيمي يأخذ شكل الشبكة أو المصفوفة ويقوم على أساس السلعة أو المنطقة الجغرافية.

ثانياً- ضغوط البيئة الخارجية، ومن بين هذه الضغوط زيادة تدخل الحكومة بأجهزتها المختلفة في ميدان الأعمال سواء من خلال قيامها بدعم بعض الصناعات أو الرقابة على الأسعار أو الضرائب على الأرباح التجارية أو الصناعية والدخول، ففي مثل هذه الحالات قد تلجأ إدارة المنظمة إلى تطبيق درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات المرتبطة بتسعير منتجاتها، وبالتالي تقليص حرية الفروع المنتشرة في المناطق الجغرافية في اتخاذ مثل هذه القرارات، كما أن مثل هذه الممارسات الحكومية قد تؤدي إلى تردد المنظمة في إجراء برامج التوسع في الطاقة الإنتاجية أو تتوسع الأنشطة.

ثالثاً- التكنولوجي: كلما ارتفع المستوى التكنولوجي (نظم الإنتاج والصنع والإدارة والتسويق. .الخ) كلما انخفضت الحاجة إلى العنصر البشري. ففي المنظمات كثيفة رأس المال – التكنولوجي نجد أن عدد العاملين فيها أقل من نظيرتها في المنظمات كثيفة العمالة، وهذا قد يعني انخفاض عدد المستويات الإدارية وصغر نطاق الإشراف، وارتفاع درجة المركزية في اتخاذ القرارات. ..الخ.

ومن ثم فإن اتجاه المنظمة نحو التحديث التكنولوجي يترتب عليه ضرورة إعادة بناء وتكوين الوحدات التنظيمية وهيكل العلاقات بينها، مع ضرورة الاعتراف بان مشاكل عديدة قد تواجه هذه العملية، الأمر الذي يتطلب من الإدارة القيام بالتنبؤ بمثل هذه المشكلات وإعداد الترتيبات الخاصة بمواجهتها.

ثالثاً- التوجيه في النشاط التسويقي:

إرشادات ونصائح عامة لرجل التسويق :-

أولاً- كيف يمكن لمدير التسويق تحقيق استمرارية الأداء والسلوك الجيد من قبل العاملين بالإدارة ؟

مع الأخذ في الاعتبار نظريات الدافعية والسلوك القيادي والمحددات الأساسية لأداء الفرد:

١.بالنسبة للأجور:

يمكن لمدير التسويق (أو مدير السلعة أو مدير العلامة التجارية) الاختيار بين إحدى السياسات الآتية لتقرير الأجور مع مراعاة مزايا وعيوب كل سياسة:

- ربط الأجر بتحقيق أرقام معينة من المبيعات.
- تحديد حد أدنى للأجر، وربط الزيادة الشهرية مثلاً بتحقيق أرقام معينة من المبيعات.
- الأجر الثابت بغض النظر عن أرقام المبيعات المحققة.
- ربط الأجر بعدد ساعات العمل.

٢.بالنسبة للحوافز:

يمكن أيضاً المفاضلة بين الأنواع الآتية والاختيار من بينها ذلك النوع الذي يحقق الهدف:

- حوافز الوقت الإضافي (مادية أو عينية أو أدبية).
- الحوافز الجماعية.
- الحوافز الأدبية.
- الحوافز العينية مثل التأمين العلاجي والخدمات الاجتماعية والترفيهية كالمواصلات والرحلات والإسكان. ..الخ.

٣.يمكن التمييز بين رجال البيع وبين باقي العاملين في الإدارة.

من حيث تطبيق أو اختيار سياسة الأجور وسياسة الحوافز كما يمكن استخدام أسلوب العمولة الثابتة أو المتغيرة مع رجال البيع كبديل لكل من الأجر والمكافأة / الحوافز.

بعض المهارات المتقدمة في البيع الشخصي لممثلي شركات الأدوية (رجال البيع الشخصي والدعاية):-

١- عندما تخطط للمقابلة مع العميل (الطبيب أو الصيدلي): حاول أن تتذكر ما يلي :

- أن الوقت المتاح للعميل ضيق، وبالتالي يجب أن تكون محدداً ودقيقاً في معرفة وعرض ما يحتاجه العميل من معلومات، كما أن التخطيط للمقابلة يساعد في

تحديد الهدف والتساؤلات الصحيحة، ومن أهم عناصر التخطيط للمقابلة ما يلي:

- الهدف.
- الافتتاح.
- أسئلة لجس النبض.
- المزايا والمنافع.
- خصائص السلعة.
- الأسئلة والاعتراضات المتوقعة.
- الإجابات الخاصة بالأسئلة.
- إنهاء المقابلة.
- موعد المقابلة التالية.

٢- كيف تعظم أثر المشاركة في الإعلان: الإعلان ذو المهمة المزدوجة:

من الممكن رفع فاعلية الإعلان دون الحاجة إلى زيادة الإنفاق. فالقيمة المضافة للإعلان تزداد إذا ما تم الإعداد والتنفيذ الجيد للجهود الإعلانية بحيث يحقق الإعلان مهمتين (أو هدفين) أو أكثر في نفس الوقت، وعلى رجل التسويق أن يتذكر أن الإعلان ذو المهمة الواحدة يعتبر الغلطة الكبرى الأكثر تكلفة.

وتخفيض تكلفة الإعلان تتحقق من خلال زيادة عدد المهام التي يحققها وزيادة المبيعات ومن ثم الأرباح. ولتعظيم اثر المشاركة في الإعلان لتحقيق هدفين أو مهمتين أو أكثر يمكن استخدام الوسائل أو الأساليب الآتية:

١. استغل المساحة أو المدة المتاحة لك في الإعلان ليس فقط عن اسم السلعة وخصائصها. .....الخ، بل أيضاً الترويج لهدية تقدم للمستهلك عند شرائه للسلعة أو الخصم الذي سيمنح له عند قيامه بتكرار الشراء.
٢. حاول الترويج في الإعلان الواحد لقناتين أو أكثر من قنوات التوزيع (تجار الجملة والتجزئة والبيع بالبريد مثلاً) وبشكل متوازن.
٣. حاول ربط عملية الترويج بالمساهمة في تقديم خدمة عامة للمجتمع كلما أمكن هذا: فالمستهلك عادة يتعاطف مع الشركات في مثل هذه الأمور.

التسويق الشامل أو المكثف أو الواسع:

كيف ترفع قدرة المنظمة على توزيع السلع ؟

الاقتراح: إتباع إستراتيجية تعدد قنوات التوزيع كما يلي:-

- الجمع بين التوزيع المباشر وغير المباشر كوسيلة لزيادة المبيعات وتوزيع الأخطار.
- يمكنك القيام كبداية بعملية البيع عن طريق الكتالوجات وطلبات البريد وفي ضوء المعلومات التي تجمعها عن المناطق الجغرافية التي تستوعب أكبر كمية من المبيعات أي التي يكون الإقبال على السلعة فيها كبيراً من خلال البيع بالكتالوج أو البريد يمكن إنشاء محلات للتجزئة فيها، وهذا يساعد على زيادة جذب المستهلكين خاصة هؤلاء الذين يرغبون رؤية السلع قبل شرائها.
- لا تلغي البيع بالبريد أو التليفون أو الكتالوجات في المناطق التي لا تستطيع إنشاء محلات تجزئة فيها إلا إذا ترتب على إلغاء هذه الطريقة وفر في التكاليف على أن ينعكس هذا على السعر وبالتالي احتمال زيادة الطلب على السلعة في المحلات الحالية.
- في حالة تعدد بنود السلع التي تنتجها الشركة (خاصة تلك التي تنتمي إلى عائلة واحدة أو بنود مرتبطة مع بعضها البعض) الأمر الذي يجعل من الصعب حصول المستهلك على كل مجموعة السلع من محل واحد يمكنك إرسال كتالوجات للمستهلكين واستخدام البيع بالبريد لتغطية القصور لدى محلات التجزئة أو لتغطية وسد الفجوات الجغرافية في التوزيع.
- حاول استعمال الوسيط (أو تاجر التجزئة) لتوصيل المعلومات عن السلع للمستهلك حيث يمكن للوسيط أن يقوم بإعطاء النشرات أو الإعلانات والبروشورات عن السلع للعملاء.
- حاول جذب اهتمام محلات التجزئة للشراء من الشركة، كأن تطلب من المستهلك في الإعلان عن السلعة أن يقوم مباشرة بالذهاب إلى المصنع للشراء، هذا قد يدفع التاجر إلى طلب السلعة منك.

خصائص رجال التسويق

١- الصبر:

ويمكن إدراك معناه وأهميته من دراسة أجريت للإجابة على سؤال مؤداه " كم مرة يحتاج المستهلك إلى العميل المحتمل لمشاهدة الرسالة الإعلانية مثلاً ليصبح مستهلكاً فعلياً ؟ ".

١. إن تحول المستهلك المحتمل إلى مستهلك فعلي لا يتحقق إلا بعد أن تخترق الرسالة عقله ٩ مرات.
٢. إنه من بين كل ٣ رسائل تصل رسالة واحدة للمستهلك، وهذا يعني لكي نحصل على التسع مرات المشار إليها في (١) يجب تحضير ٢٧ رسالة تسويقية أو إعلانية.

٢- الكفاح والمغامرة :

٣. رجل التسويق يجب أن يتعلم كيف يستخدم كل الأسلحة / الآليات التسويقية بشكل دائم وفعال.
٤. استخدام عدد أكبر من الأسلحة التسويقية في العام التالي.
٥. حاول أن يكون لديك بالإدارة / المنظمة على الأقل شخص واحد يفكر دائماً في الوظيفة التسويقية حتى وإن كان هذا الشخص هو أنت.
٦. كلما زادت استثماراتك في النشاط التسويقي (١٠ - ١٥٪) مثلاً من قيمة المبيعات (وهذا يعتبر مغامرة) كلما زادت مبيعاتك وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسات الميدانية ببعض الشركات الأمريكية متوسطة الحجم.

٣- الحساسية :

رجل التسويق يجب أن يدرك أن الناس أصبحوا أكثر فهماً ووعياً وحصافة وخيالاً عن ذي قبل. والحساسية للمنافسة تعني الحساسية تجاه العملاء أو السوق من حيث معرفة الحاجات والرغبات للمستهلك والظروف الاقتصادية وطبيعة الأسواق، كما أن الحساسية لا تعني الذكاء، فالذكاء قد يكون العدو الأول لأسلوب التسويق، فذكاؤك قد يجعلك أحياناً تصمم إعلاناً قد يتذكره الناس ولكن ينسوا في نفس الوقت عن ماذا تعلن.

٤- القوة الذاتية :

المقصود بالقوة الذاتية هنا هو الإيمان بالسلعة / الخدمة التي تقوم بتسويقها والإخلاص وتقديم معلومات كافية. فضلاً عن هذا يجب أن يتوافر لرجل التسويق القوة لمواجهة أطراف التعامل مع شركته أو الذين يشترون سلعته، فقد يشعرونك بأن حالة ملل انتابتهم من أسلوبك في الإعلان أو التسويق، وهنا تكمن الخطورة إذا غيرت الأسلوب دون مبررات كافية وعملية. وهذا يعني ألا تسمع كثيراً خاصة لمحيطك القريب منك، وتلتزم بالأسلوب التسويقي الذي اتبعته طالما أثبت فاعلية.

تحقق النجاح في التسويق

١) الالتزام :

ممارسة النشاط التسويقي يحتاج إلى الالتزام، وبالرجوع إلى نفس المثال الوارد عن خاصية الصبر، وخاصية القوة الذاتية سالفة الذكر يمكن القول مثلاً بأن الالتزام بنفس برنامج التسويق بدون تغيير أو تعديل لفترة زمنية معينة يؤدي إلى الحصول على نتائج مرضية (هذا إذا لم يحدث تغيرات جوهرية في السوق تجعل من التغيير أمراً لابد منه).

١. الاستثمار :

التسويق استثمار، وإذا تعاملت مع هذا النشاط بهذا المفهوم سوف تعطي له الوقت والاهتمام الملائم.

٢. التماسك أو الثبات :

هنا نذكر ما سبق عرضه من نصائح في السياق المرتبط بخاصية القوة الذاتية وكلمة " الالتزام ".

٣. الثقة :

شعور عملائك بأنك ملتزم بخططك وأفكارك يزيد من ثقتهم بك والالتزام والاستثمار والتماسك يؤدي للثقة، فكر في المنافع التي ستتحقق قبل أن تقرر الإنفاق، بالبحث والدراسة تستطيع أن تعرف ماذا يريد المستهلك، فنتائج الدراسات تشير مثلاً إلى أن المستهلك يتعامل مع المنظمة إذا:

- كانت تعرض أوسع تشكيلة ممكنة من المنتجات / الألوان / الأشكال.
- تؤمن خدمة ممتازة.
- كانت محلاً للثقة.
- تذكر أن العملاء / المستهلكين يبحثون عن الجودة.

٤. الصبر :

وقد سبق الإشارة إليه.

٥. التنسيق :

لا شك أن التنسيق في استخدام الأسلحة التسويقية يمثل ضرورة، وهذا لا يتحقق إلا إذا تفهمت أن التكلفة التسويقية تعتبر استثماراً وكان لديك ثقة بطريقة استعمالك للأسلحة التسويقية، وتكون صبوراً بما فيه الكفاية لحماية جهودك التسويقية.

٦. المتابعة :

ويكفي أن يتذكر رجل التسويق بأنه في دراسة ميدانية أجريت تبين أن ٨٠٪ من الشركات التي تم دراستها فقدت مركزها في السوق بسبب اللامبالاة بعد وصول المستهلك إلى مرحلة الشراء وهذا يعني أن الاهتمام بالمستهلك يجب أن يكون أكبر بعد البيع منه قبله.

رابعاً- الرقابة وتقييم الأداء التسويقي:

طبقاً (لبويل) يمكن تعريف الرقابة الإدارية على العمليات التسويقية بأنها " الوسائل التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق التأكد من مدى تحقق الأهداف التسويقية وتحديد أو القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداءأو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة ".

وفي هذا الإطار يجب التفرقة بين: الرقابة السابقة، والرقابة المتزامنة، والرقابة اللاحقة على الأداء التسويقي، كما يجب أيضاً الإشارة إلى أن تقييم الأداء التسويقي كنظام هو جزء من النظام الرقابي الشامل على التسويق، فتقييم الأداء كنظام يحتوي على مجموعة من الأنشطة والعمليات يهتم بالدرجة الأولى بالأتي :

- تحديد جوانب القوة والضعف وحصر واكتشاف المشكلات والفرص وكذلك الأخطار والتهديدات المرتبطة بالأداء التسويقي للمنظمة ككل أو لجزء من أجزاء العملية التسويقية.

وأهم انواع الرقابة ما يلي:-

١- الرقابة السابقة :

ويقصد بها الرقابة التنبؤية، أي التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث في المستقبل تمهيداً لاقتراح بدائل التصرف الممكن تبنيها لمواجهة هذه المشكلات أو حلها.

٢- الرقابة المتزامنة :

ويقصد بها الرقابة أثناء تنفيذ العمليات والأنشطة التسويقية.

٣- الرقابة اللاحقة :

والمقصود بها الرقابة التاريخية، أو عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، وهذا بالطبع يتم في ضوء ما يتم تجميعه من بيانات مجمعة وتفصيلية عن جوانب الأداء المختلفة للنشاط.

عملية التقييم :

تتم عملية التقييم سواء على مستوى المراجعة الشاملة للنشاط التسويقي ككل أو لجزء معين من نشاطاته على ثلاث مراحل أساسية يمكن تلخيصها كالأتي مع الأخذ في الاعتبار مستويات الأداء الموضوعة للنشاط.

المراحل الأساسية لعملية التقييم :

١. ماذا حدث بالضبط (فعلي).
٢. لماذا (في حالة وجود انحرافات).
٣. ماذا يجب عمله (إجراءات تصحيحية).

أنواع التقارير الرقابية :

تنقسم التقارير الرقابية إلى نوعين أساسيين هما:

١- التقارير الرسمية: ويحتوي هذا النوع على معلومات وبيانات مجمعة أو مجزأة أو الاثنين معاً عن نتائج العمليات والإنجاز التسويقي، كما يقدم خلال فترات زمنية منتظمة (كل أسبوع أو شهر أو سنة).

٢- التقارير غير الرسمية أو الاتصالات غير الرسمية: أما هذا النوع فلا يأخذ الشكل المكتوب. فالتقارير في هذه الحالة تقدم من خلال التليفون أو المقابلة الشخصية وجهاً لوجه أو الاجتماعات. .. وغيرها، وعادة تقدم التقارير غير الرسمية لتنبيه الإدارة التسويقية عن تطورات السوق وأوضاع المنافسة والأسعار. ..الخ، وما يتم انجازه وأي مشكلات أخرى قبل تقديم التقارير الرسمية.

أساليب القياس

في هذا الخصوص يمكن عرض بعض الأساليب باختصار على النحو التالي:

١. مصفوفة الأهداف.
٢. حساب النسب.
٣. قياس الأداء باستخدام مصفوفة المتغيرات كبديل للطريقة أو الأسلوب السابق.

بخصوص المؤشرات السلوكية:

من المعروف أن هناك بعض الأنشطة وبعض جوانب الأداء الخاصة بكثير من الأعمال التي يصعب الرقابة عليها وتقييم الأداء فيها باستخدام مؤشرات كمية، كما أن العلاقات بين العاملين من حيث درجة جودتها أو انسجامها يصعب أيضاً قياسها كمياً، صحيح أنه من الممكن قياس درجة التعاون من عدمه ومدى الانضباط السلوكي من قبل الأفراد باستخدام مؤشرات كمية مثل عدد الشكاوى أو عدد مرات الغياب أو التأخير، إلا أنها لا تكفي للتقييم ومن المفضل استخدام مؤشرات سلوكية إضافية حتى يمكن ضمان مستوى مقبول أو مرض من الحكم على الأداء الكلي للفرد.

خامساً: اتخاذ القرارات التسويقية

تعريف اتخاذ القرارات

عملية اختيار بديل واحد من بين بدائل التصرف الممكنة لحل مشكلة أو تحقيق هدف معين في ضوء عدد من المعايير بعضها كمي والأخر كيفي.

العناصر الهامة في صنع القرار التسويقي:

١- طبيعة السوق :

علينا ان نركز إهتمامنا على (السوق الإجمالي) من نوع السوق وسلوك السوق ومميزات السوق، فهو يمثل كمية الإنفاق أو الشراء التي تحصل لإرضاء حاجة محددة بغض النظر، عن السلعة التي ترضي هذه الحاجة.

٢- قطاعات السوق :

ويمكننا في هذا المجال تقسيم كل سوق إلى مجموعة من المستهلكين المتشابهي الخصائص كقطاعات تجمعهم عناصر مشتركة من-:

أ -عنصر جغرافي :- الذي قد يكون أحياء أو مدناً أو بلداناً.

ب - نوعية الزبائن :- فقد تكون سلع مختلفة تلائم مجموعة واحدة من الزبائن أو سلعة واحدة تلائم أذواق ورغبات مجموعات مختلفة من الزبائن، فإذا إفترضنا أننا نعمل في سوق المفروشات السريعة التركيب نجد فيه ثلاثة قطاعات للزبائن-:

١- القطاع المنزلي.

٢- الفنادق والمحلات.

٣- المشروعات الكبيرة كالقرى السياحية والمدن الجديدة.

وإذا كنا نعمل في مجال العقارات أو الاستثمار العقاري نجد فيه قطاعات:

١- القطاع السكني.

٢- القطاع التجاري من محلات تجارية وماشابه.

٣- القطاع الإداري من شركات ومكاتب مهنية كمحاسبين ومحامين واطباء إلى آخره.

وبالتالي يمكن تقسيم إحدى هذه القطاعات إلى قطاعات اخرى وفقا لحجم العمل المطلوب و نوع السلعة.

٣- النقاط المستهدفة فى السوق:-

بالمعنى التسويقي (هو ما تقدمه ولا تقدمه الشركة لعملائها). وهي ببساطة تقييم الشركة لنقاط قوتها والضعف فيها والفرص التي يوفرها الزبائن للشركة وتقييم الوضع النسبي للشركة المنافسة في السوق.

وهل يعلم الزبائن بالمنافع التي يمكن أن يحصلوا عليها من الشركة وهل هي ملائمة لرغباتهم وهل هناك قطاع من الزبائن عنده نزعة أقوى للانتفاع بما تقدمه الشركة بحيث يكون هذا القطاع هو المستهدف في السوق. وفيما يخص المنافسة فيجب أن نعلم من هم المنافسون ووضعهم المالي وخطة التسويق عندهم، وترتيبهم في السوق وإدراك الزبائن للمنافع التي توفرها هذه الشركات وهل هي ملائمة لهم أم المنافع التي تقدمها شركتنا تلائمهم أكثر من هذه أو أقل.

أنواع القرارات طبقاً لدرجة التكرار والشمول:

يمكن تصنيف أنواع القرارات طبقاً لدرجة التكرار والشمول إلى مجموعتين هما:

١- من حيث درجة التكرار: تنقسم القرارات إلى قرارات روتينية (مبرمجة / متكررة) ويتم اتخاذها بصورة دورية كل يوم أو شهر، كما أن إجراءات اتخاذها وتنفيذها محدد سلفاً.

٢- من حيث درجة الشمول: فهناك قرارات عامة أي تشمل وتؤثر على المنظمة ككل ، وقرارات فرعية تكون على مستوى الوحدات التنظيمية (الإدارات والأقسام).

خطوات اتخاذ القرارات

١- تحديد المشكلة / تحديد الهدف.

٢- تحليل المشكلة من ناحية الأسباب والمظاهر والآثار الحالية على الأقسام والإدارات والمنظمة.

٣- تحديد بدائل الحل / أو الوصول للهدف.

٤- تقييم البدائل.

٥- اختيار البديل المناسب.

٦- إصدار القرار (إضفاء الشرعية التنظيمية أو صفة الإلزام للقرار).

٧- المتابعة والتقييم.

المجالات الرئيسية للقرارات التسويقية:

١. قرارات السلعة:

وتشمل هذه القرارات عدة مجالات هي :

- تحديد مزيج السلعة (تحديد خطوط المنتجات، تحديد تشكيلة الألوان والأحجام على كل خط، وتحديد مجالات الترابط بين السلع المختلفة).
- تحديد تشكيلة السلع.
- تحديد مزيج السلعة / السوق.
- اختيار سياسات التغليف واختيار الغلاف.
- التغيير في خطوط المنتجات (بالإضافة أو الحذف لبنود السلع أو الأحجام مثلاً سواء على مستوى كل خط أو على مستوى جميع الخطوط).
- تطوير خط أو خطوط المنتجات.
- اختيار أو تحديد العلامة والاسم التجاري للسلعة.
- تحديد مستوى / جودة العلامة.
- اختيار العلامة أو الاسم لمجموعة السلع التي تشكل عائلة واحدة.
- المفاضلة بين استخدام علامة واحدة لكل المنتجات أو عدة علامات، أو استخدام علامة المنتج ام التاجر / الموزع.
- الخدمات المقدمة للمستهلك والتي ترتبط بالسلعة (مثل الخدمات الفنية، النقل، التسليم، خدمات ما بعد البيع، تسهيلات عملية اختيار السلعة، الضمانات وغيرها).
- تطوير السلع.

- ابتكار سلع جديدة.
- التنويع والتبسيط.

٢. **القرارات المرتبطة بالتسعير: ومن أمثلة مجالات هذه القرارات ما يلي :**

- تحديد سعر الوحدة من السلعة.
- تحديد أسعار بنود السلع على خطوط المنتجات أو على كل خط (تسعير خط المنتج أو جميع الخطوط).
- تحديد أسعار الترويج، وأسعار المناطق الجغرافية.
- تحديد الخصومات السعرية.
- تسعير السلع الجديدة.
- اختيار سياسة أو سياسات التسعير.
- تحديد نسب رفع أو تخفيض الأسعار.

٣. **القرارات المرتبطة بقنوات التوزيع: ومن أمثلة مجالات القرارات في هذا الخصوص ما يلي :**

- تحديد قناة التوزيع الملائمة للسلعة، لخط / لخطوط المنتجات.
- تحديد مزيج قنوات التوزيع الملائم.
- تحديد الخدمات التي يمكن للموزع أن يقوم بها نيابة عن المنظمة.
- تحديد عدد رجال البيع الشخصي وتدريبهم وتنمية مهاراتهم.
- تحديد اتجاه ومعدلات النمو المرتقب أو المطلوب في نظام التسويق هل يوجه إلى نظام التسويق المباشر (بيع شخصي، منافذ مملوكة للمنظمة، البيع بالبريد، استخدام البيع المباشر، البيع بالتليفون،. .الخ) أم إلى التنمية الرأسية لنظام التسويق (حيث يكون الإنتاج والتوزيع مسؤولية المنظمة بالدرجة الأولى ، حتى ولو قامت بعقد اتفاقيات توزيع مع تجار الجملة، أو تعاونيات البيع بالتجزئة، منح تراخيص توزيع. ..الخ)، أم سيكون نمو نظام التسويق أفقياً (حيث يمكن عقد اتفاقيات مع منظمة أو أكثر من المنظمات المنافسة لتوزيع المنتجات بالمشاركة).

- تحديد أساليب وطرق تحفيز أعضاء منافذ التوزيع.
- تحديد المساعدات (من حيث النوع أو الكم أو الاثنين معاً).
- تحديد مستويات المخزون من السلع.
- تحديد طرق وأساليب نقل السلع من المصنع إلى منافذ التوزيع.
- تحديد شروط التسليم.
- تحديد نظم الفحص.

٤. القرارات المرتبطة بمزيج الاتصال التسويقي (المزيج التسويقي): من أمثلة المجالات الخاصة بهذه القرارات ما يلي :

- تحديد ميزانية الترويج بصفة عامة، وميزانية كل عنصر من عناصر المزيج.
- ما هي وسائل الترويج الملائمة (أو ما هو المزيج المناسب)؟.
- ما هي الرسالة الإعلانية التي يجب استخدامها؟ .
- تحديد أساليب تنشيط المبيعات الملائمة (أي هل يتم التنشيط من خلال العينات، الكوبونات، البيع بالتقسيط، خدمات ما بعد البيع، الخصم النقدية، الإعلان لخصوصي. ..الخ).
- اختيار وسيلة الإعلان (الوسائل المرئية أو المسموعة، الصحف، المجلات، الإعلان في الطرق. ..الخ).
- تحديد أزمنة البدء والانتهاء من الحملة الإعلانية.
- اختيار وتحفيز ومكافأة وتدريب رجال البيع الشخصي.
- تحديد هيكل توزيع رجال البيع (على أساس المناطق أو السلع).

٥. القرارات التنظيمية والإدارية المرتبطة بالنشاط التسويقي: أي (داخل إدارة التسويق)، مثل قرارات اختيار أساس تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية داخل الإدارة، والقرارات المرتبطة بانجاز كافة الوظائف الإدارية (التخطيط التسويقي، الرقابة وتقييم الأداء. ..الخ) داخل الإدارة.

أساليب اتخاذ القرارات :

١. الأساليب الكيفية.

٢. الأساليب الكمية.

تحليل التعادل

$$\text{حجم المبيعات المستهدف} = \frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة + الربح المستهدف}}{\text{الربح الحدي للوحدة الواحدة}}$$

الانحراف المعياري: هو الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الانحراف عن القيم المتوقعة.

$$\text{الانحراف المعياري} = \sqrt{\text{مجـ [(الكميات المطلوبة) – (القيمة المتوقعة لمبيعات كل سلعة) (الاحتمالات المختلفة)}}$$

استخدام الربح الحدي لترشيد القرارات التسويقية:

الربح الحدي هو الفرق بين الإيرادات والتكاليف المتغيرة، ويقوم تحليل الربح الحدي على أساس أن التكاليف الثابتة هي تكاليف زمنية لا علاقة لها بحجم النشاط (في الأجل القصير) وبالتالي يتحملها المشروع سواء زاد حجم نشاطه أو انخفض، ومن ثم تعتبر التكاليف المتغيرة هي المؤثر في اتخاذ القرار :-

❖ **الحالة الأولى- تحديد ربحية الخطوط الإنتاجية:**

وتقوم الدراسة في هذه الحالة على تبيان مدى مساهمة كل منتج في تحقيق الربح ومساهمته في تغطية التكاليف الثابتة.

- قيمة حد الأمان = قيمة المبيعات – قيمة مبيعات التعادل.

$$\text{– نسبة حد الأمان} = \frac{\text{قيمة حد الأمان}}{\text{قيمة المبيعات الفعلية}}$$

ويتضح من هذا التحليل أن أسلوب التكاليف المتغيرة يوفر بيانات ومعلومات قابلة للمقارنة نتيجة استبعاد تأثير التكاليف الثابتة لأنها تكاليف زمنية لا علاقة لها بحجم النشاط (في الأجل القصير) ومن ثم فهي تكاليف غارقة.

❖ **الحالة الثانية- تحديد المزيج البيعي:**

تساعد هذه الدراسة القائمة على العلاقة بين الإيرادات والتكاليف المتغيرة فقط على اختيار أحسن تشكيل بيعي وذلك بالنسبة بالمنظمات التي تقوم ببيع منتجات متعددة يختلف الربح الحدي لكل منها ، ولا شك أن الربح الناتج يعتمد على تشكيلة البيع، فإذا احتلت المنتجات الأقل ربحية جزءاً كبيراً من تشكيلة البيع، فإن الربح الناتج يكون أقل منه في حالة ما إذا احتلت المنتجات الأكثر ربحية جزءاً كبيراً في تشكيلة البيع.

❖ **الحالة الثالثة- المفاضلة بين البدائل والخطط:**

وتشمل هذه الحالة المفاضلة بين بديلين لاختيار أحدهما وكذلك إرشاد الإدارة في وقف إنتاج سلعة تحقق خسائر أو إضافة منتج جديد إذا كانت الطاقة الإنتاجية للمنظمة ير مستغلة بالكامل. ونتناول فيما يلي هذه الحالات باختصار:

١. المفاضلة بين بديلين.

٢. وقف إنتاج سلعة أو إضافة سلعة جديدة.

يفيد التحليل الحدي في ترشيد القرارات الإدارية في وقف إنتاج سلعة من عدمه إذا كانت تحقق خسائر وذلك في الأجل القصير أو إضافة منتج جديد. وتوقف إنتاج وبيع هذه السلعة واستخدام الطاقة العاطلة في إنتاج المنتجات الأخرى أو إضافة منتج جديد أو بقاء الطاقة عاطلة حتى لا تتحمل الشركة أية خسائر كما يتضح من الدراسة التالية :

أولاً: في حالة بقاء الطاقة عاطلة.

ثانياً: في حالة إضافة منتج جديد.

ويتضح من دراستنا لتحليل الربح الحدي أنه يساعد الإدارة في مجال تخطيط الأرباح والمبيعات واختيار أحسن تشكيل بيعي والمفاضلة بين البدائل المختلفة في الحالات التي تختلف فيها التكاليف المتغيرة والإيرادات دون التكاليف الثابتة التي ينظر إليها على أنها تكاليف زمنية لا علاقة لها بحجم النشاط، وبالتالي فهي أعباء واجبة التحمل على مستوى المنظمة (تكاليف غارقة) سواء أنتجت أم لم تنتج.

الفصل الثالث

نظرة البيع – الشراء ونظرة التسويق

تعتبر نظرة البيع النظرة التقليدية التي ظهرت بعد مفهوم المقايضة، حيث تعتبر هذه مقاربة من المقاربات التقليدية المعتمدة من طرف المؤسسات في إطار تسيير أنشطتها التبادلية، إذ تفترض مسبقا أن المستهلك لا يشتري هكذا من محض نفسه بل على المؤسسة القيام بمجهودات جبارة من أجل إقناعه بأن منطقها وهو طبعا المنتوج يقع ضمن دائرة اهتمامه أو حاجاته الأساسية التي يجب تلبيتها.

إن معظم المؤسسات التي تعتمد هذه المقاربة حسب رجال الاختصاص هي المؤسسات التي تكون غالبا في وضعية كساد منتجاتها، فهي تحاول بيع كل ما أنتجته. وليس إنتاج ماهي قادرة على تصريفه في السوق، فهي تعاني من تفوق طاقاتها الإنتاجية على طاقتها التسويقية.

إن الإشكالية التي تطرحها هذه المقاربة تظهر جليا في سوق يسيره المستهلك. فالمشكل هنا يكمن في كيفية إيجاد الزبون، وبعد العثور عليه. بإمكاننا مضاعفة الجهود التصريفية مثل تصميم مجموعة من الرسائل الاشهارية التي تعمل على تقوية دافع الشراء لديه. فنظرة البيع تنطوي على مجموعة من الأخطار، فالبائع في السوق المعاصر لا يجد بسهولة المستهلك أو الزبون الذي يبحث عن ثقته.

كل هذه النقائص جعلت من التفكير الاقتصادي لا يتوقف عند هذا الحد، بل يتطور باستمرار مما سمح بظهور مقاربة جديدة مع منتصف القرن العشرين، هذه النظرة المعاصرة تتعارض من حيث المنطق والمبدأ مع النظرة السابقة خصوصا في الإستراتيجية التبادلية.

إن المقاربة الجديدة جاءت بمفهوم التسويق كأساس لها، فحسب هذه المنظار فإن المؤسسة إذا ما أرادت النجاح يجب عليها أن تكون فعّالة في مجال

المنافسة، حيث تسعى إلى خلق وإصدار مجموعة من القواعد التي تساعدها في الاتصال بالمستهلك. فالتبادل هنا يحدث اعتبارا لأهمية المستهلك المستهدف الذي تريد التعامل فهو قائم على طبعا على المنتوج أو الخدمة بقدر ما هو قائم على القيمة التي تقدمها له المؤسسة.

إن الاختلاف بين النظرتين التقليدية المتمثلة في مقاربة البيع والمعاصرة ممثلة في مقاربة التسويق يمكن إجماله في أربعة نقاط أساسية، لقد قام البروفسور تيودور لوفيت (TEODOR LEVITT) بتوضيح الفرق بين النظرتين بطريقة رائعة، حيث يرى أن البيع يركز على حاجات المنتج والبائع بالدرجة الأولى، أما التسويق فيركز على حاجة الزبون.

كما أن البيع يركز على أساليب دفع المستهلك إلى استبدال المنتوج بما لديه من سيولة مالية. بينما يعتمد التسويق على السعي إلى إرضاء رغبات المشتري. إن الشيء الوحيد المشترك بين النظرتين هو الهدف منهما، فكلاهما يسعى إلى هدف واحد وهو الربح، إذ يتوسل رجل البيع إلى ذلك من خلال زيادة حجم المبيعات ورفع رقم الأعمال. بينما الثاني يحقق ذلك من خلال معرفة حاجات ورغبات الزبون ومحاولة تبنيها والسعي إلى إرضائها.

الشراء:

خطوات الشراء عند المستهلك النهائي

أولاً: الشعور بالحاجة:

أي المستهلك في حاجة إلى شراء سلعة معينة.

ثانيًا: جمع المعلومات:

عندما يوقن المستهلك أن لديه حاجة الشراء يبحث عن طريق لتجميع المعلومات التي تساعده على اتخاذ القرار.

ثالثًا: تقييم المعلومات:

وهذا يعتمد على نتائج المعلومات التي جمعها من دراساته.

فإذا لم يحصل المستهلك على معلومات سليمة فسوف تكون عملية التقييم غير سليمة.

من هذا يتضح أن البحث عن المعلومات والحصول عليها ليس له قيمة إلا إذا استخدمها المستهلك لكي يقيم البدائل المعروضة. ولكي يتم يجب على المستهلك أن يقوم بالآتي:

١- ترتيب المعلومات.
٢- وضع أسس معينة للاختيار.
٣- تحديد أشكال البدائل وأنواعها.
٤- المقارنة بين البدائل.

وإذا نظرنا إلى الخطوات الأربعة السابقة قد يكون أصعب تلك الخطوات هو وضع أسس الاختيار عند الشراء. وبمجرد أن يضع المستهلك أسس الاختيار أو أسس اتخاذ القرار يستطيع بعدها استعراض وحصر البدائل أمامه والتي تتضمن:

١- السلع البديلة: لما أنواع السلع البديلة المعروضة وما أسعارها].
٢- المتاجر البديلة: [الاختيار بين عدد من الوكالات التي تعرض نفس السلعة].
٣- طرق الشراء البديلة: [الشراء نقدًا أو بالتقسيط].
٤- المعايير المؤثرة في اختيار البديل: [التكلفة - الأداء - المناسبة - الراحة].

رابعًا- قرار الشراء:

ويعني قرار الشراء اختيار بديل واحد بين البدائل الكثيرة المعروضة. ونستطيع القول أن الدراسة الناجحة تمكن المستهلك من تجميع المعلومات الصحيحة، والتقييم الدقيق يمكن للمستهلك استخدام تلك المعلومات والاستفادة منها.

خامسًا- التقييم بعد الشراء:

قد ينظر إلى المعلومات المرتدة إلى المشتري بعد الشراء على أنها متأخرة، ولكن الفائدة منها هو قرار الشراء التالي.

العوامل المؤثرة في إنفاق المستهلكين:

[١] تنتج السلع لغرض استهلاكها:

ان القوة الشرائية هي التي تمكن من هذا الاستهلاك، ودخل الفرد المتاح هو الذي يمثل القوة الشرائية للمستهلكين.

[٢] حجم الأسرة ودخل الأسرة والتغيير في دخل الأسرة:

لا شك أن حجم الأسرة ودخل الأسرة يؤثران بشكل واضح في هيكل الإنفاق والادخار، ومن المعروف أن إنفاق الأسرة يزيد كلما زاد دخل الأسرة بصورة إجمالية. ويهتم رجال التسويق بالحصول على إحصاءات من إنفاق الأسرة وبنود هذا الاتفاق وما يطرأ عليها من تغير، وما تحدثه من أثر في هيكل الاستهلاك والادخار على مستوى الأسرة. ويظهر بعض التغير عندما تنتقل الأسرة إلى مستوى آخر فقد يحدث تأثيرًا واضحًا في الاستهلاك والادخار.

[٣] الدخل المتوقع:

لا شك أن ما يتوقعه الفرد عن دخله مستقبلاً له تأثير واضح على إنفاق الأفراد على السلع المعمرة، مثل السيارات والأدوات الكهربائية المنزلية على ضوء توقعاتهم سواء متفائلين أو غير ذلك.

ورغم أن النتائج غير مضمونة: إلا أن هذا الفرض لا يمكن إهماله لمعرفة مدلوله على الإنفاق الفردي.

[٤] الائتمان:

تزيد مشتريات الأفراد عندما يحصلون على الائتمان [البيع بالأصل]، لذلك كان للتوسع في منح الائتمان للمستهلكين في هيكل الإنفاق الاستهلاكي.

ويلاحظ أن الشراء على الحساب أكثر انتشارًا بين صغار المستهلكين والمبتدئين الذين يواجهون بمتطلبات الحياة العصرية ولا تمكنهم مواردهم المالية من تغطية هذه المتطلبات دفعة واحدة.

[٥] الدخل المتبقي بعد تغطية الضروريات:

عندما يتسنى للأسرة بقية من دخلها بعد الإنفاق على الضروريات [المأكل

- الملبس - المسكن - المواصلات) يتبقى لديها فائض تفكر إما في إنفاقه وإما في ادخاره أو توزيعه بين هذا وذاك، المهم ستصل الأسرة إلى قرار عن طريقة التصرف في هذا الفائض.

تحليل السوق من العمليات المهمة جدًا في العملية التسويقية، حيث إنه المرشد لعمليات البيع والتوزيع الصحيحة، ونقصد بتحليل السوق هو دراسة دقيقة لتحديد الإستراتيجية التسويقية المناسبة سواء المرتبطة بالقطاعات السوقية أو الهدف التسويقي.

وهناك خطوات ثلاث عند تحليل القطاعات السوقية:

١- نبدأ بعينة صغيرة من المستهلكين لكي نكتشف فيها بعض الخصائص التي تصلح أساسًا للتقسيم.

٢- نتقدم قليلاً إلى العينات الأكبر، وهنا يجب تحذير الإدارة أن النتائج الأولية ليست نهائية.

٣- نستخدم معايير عديدة لتجميع البيانات على أسس التقسيم الممكنة، ويستحسن ألا نسبق الحوادث بفروض معينة عن أحسن الأسس التي تقوم عليها هذه القطاعات.

الاستراتيجيات المرتبطة بالقطاعات السوقية:

[١] الخصائص المميزة في السلعة:

يحاول رجل التسويق ترويج الخصائص المميزة في سلعته والتي تفتقر إليها السلع المنافسة.

ومن الاستراتيجيات المهمة عند تطبيق هذه السياسة هي: الإعلان، التغليف، البيع، وتقسم السوق إلى قطاعات تعرف، وتحدد مقدمًا طلب المستهلكين ثم تطور السلعة بما يتمشى مع هذا الطلب. ويعتمد هذا المدخل على وجود اختلاف حقيقي لخصائص فريدة في السلعة.

وعلى الرغم من أن سياسة تمييز السلعة بخصائص تنفرد بها وسياسة القطاعات

السوقية تبدو مداخل عكسية، إلا أنه يمكن استخدام كليهما في نفس الوقت. فإذا اعتمدنا على القطاعات الموجودة لكي نسوق سلعة معينة فقد نصل إلى قطاعات صغيرة من السوق، مما يدفع رجل التسويق إلى البحث عن خصائص تنفرد بها سلعته فتصبح مرغوبة ومطلوبة أكثر من السلع المنافسة.

[٢] مركز السوق:

من خلال هذه الاستراتيجية تقوم الشركة بدراسة السوق لكي تبحث عن قطاع يكون فيه مركز المنافسين ضعيفاً ثم تسعى الشركة إلى إنتاج سلعة يمكن أن تباع في مثل هذا القطاع بسهولة.

[٣] تكامل السوق:

تكامل السوق هو عكس قطاعية السوق، وبينما تهدف طريقة تقسيم السوق إلى قطاعات والمستهلكين إلى جماعات وأيضًا إشباع حاجات المستهلكين المختلفة، يهدف تكامل السوق إلى توسيع السوق حتى تستطيع السلعة أن تنافس بقية السلع داخل هذا السوق الكبير.

[٤] التنسيق بين القطاعات:

إذا أرادت الشركة أن تروج لسلعتها بين أكثر من جماعة من جماعات المستهلكين فيجب عليا أن تحقق تنسيقًا بين تلك القطاعات. وكلما كانت القطاعات السوقية متجانسة كلما كان التنسيق أسهل.

ومن اهم هذا الاستراتيجيات ما يلي:-

أ- استراتيجية الهدف السوقي:

١- **استراتيجية تسويقية موحدة:** بمعنى استخدام المزيج التسويقي وتطبيقه على السوق كله.

٢- **استراتيجية تسويقية مختلفة:** بمعنى استخدام مزيج تسويقي مختلف لكل قطاع.

٣- **استراتيجية تسويقية مركزة:** بمعنى توجيه الجهود التسويقية على قطاع واحد.

ب- اختيار الاستراتيجية:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في اختيار الإستراتيجية التسويقية التي تتبعها المنشأة ومن هذه العوامل: الموارد المالية، تجانس السعلة، دورة حياة السلعة، تجانس السوق، استراتيجيات التسوق المنافسة.

ج- الموارد المالية:

تعكس إمكانية الشركة في إتباع إستراتيجية معينة، فإذا كانت الموارد المالية ضخمة فتكون الإستراتيجية موحدة أو مختلفة، وإذا كانت الموارد محددة فتكون الإستراتيجية المركزة أفضل.

د- تجانس السلعة:

إتباع إستراتيجية تسويقية موحدة تكون أنسب في حالة السلع المتجانسة والإستراتيجية الأخرى تكون أفضل في حالة السلع غير المتجانسة.

ه- مكان السلعة داخل دورة حياتها:

سيؤثر بالتأكيد في الإستراتيجية المتبعة، فعندما تكون السلعة في مرحلة تقديمها إلى الأسواق يصلح لها [موحدة - مركزية] لخلق طلب جديد عليها ولكن إذا وصلت السلعة إلى مرحلة النضوج وكانت السوق مشبعة تكون السياسة المثلى [غير الموحدة]. فإذا كانت جميع الحاجات والرغبات متساوية، يكون تقسيم السوق إلى قطاعات هو ضرب من الإسراف، ويكون من الأنسب إتباع الإستراتيجية الموحدة.

و- لاستراتيجيات التسويقية المتنافسة:

أما عن الاستراتيجيات التسويقية المتنافسة فهي تعني تلك الاستراتيجيات التي يستخدمها ويطبقها المتنافسون، وإذا كانت المنافسة تخدم قطاعات مختلفة، يكون من الخطأ أن تتبع الشركة إستراتيجية موحدة، وإذا كان المنافس يخدم سوقًا موحدة تستطيع الشركة أن تفيد من قطاعية السوق.

مراحل التسويق كوظيفة مؤسساتية:

يميز أصحاب الاختصاص بين ثلاث مراحل أساسية ليصبح التسويق وظيفة أساسية في تسيير المؤسسة، حيث على رجل التسويق أن يقدم أولا دراسة تسويقية تمكنه من تحديد التسويق الاستراتيجي بعناصره، ثم يحاول بلورة هذه المراحل من خلال المرحلة الثالثة وهي التسويق العملي. أي تطبيق ما توصل إليه في الميدان من خلال خطة تدخل.

كما يمكن تعريف دراسة السوق وهي أول مرحلة على أنها وسيلة لتحصيل المعلومات الخاصة بدرجة المعرفة ومواقف وسلوكيات الأفراد اتجاه الاسم التجاري، السلعة أو الخدمة، فهي إذن طريقة علمية تتجسد من خلال مسار يضم عديد المراحل لتحصيل المعطيات من محيط المؤسسة للحكم على سلوكيات المستهلكين ومعرفة حاجاتهم ومحاولة الاستجابة لها.

لتأتي فيما بعد ثاني مرحلة في عملية التسويق، وهو التسويق الاستراتيجي، إذ يعرف هذا الأخير أساسا على أنه صيرورة لتحليل النتائج والمعطيات. هدفها توجيه المؤسسة إلى إرضاء الحاجات التي تندرج ضمن فرص اقتصادية مهمة بالنسبة لها.

كما يركز التسويق الاستراتيجي على الطريقة التي تعتمدها المؤسسة للوقوف في وجه المنافسة. فهو يحدد السوق أو جزءاً منه الذي تحاول المؤسسة تلبية طلبه ولتأطير حاجات أفراده. كما يحدد المنتج المفروض تسويقه، إذ يجب أن يعتمد القاعدة الأساسية في التسويق وهي على المؤسسة أن تكون الأولى أو أن تنتظر الآخرين يقومون بتلبية طلب المشتري.

ليأتي فيما بعد، أي بعد إعداد الدراسة التسويقية وتحديد عناصر التسويق الاستراتيجي ما يطلق عليه التسويق الميداني، أي ترجمة نتائج البحث النظري في تسويق المنتج أو الخدمة من خلال إنتاجه، تحديد تكاليف إنتاجه. ليتم دراسة سعر تسويقه.ثم إعداد شبكة توزيع تتناسب طبعا مع السوق المستهدف. كما يحدد نوع وطبيعة الأنشطة الاتصالية التي تعتمد في ترويج المنتج والتعريف به لدى الزبائن. ليقوم فيما بعد بتحديد نقاط ضعف المؤسسات المنافسة واستهدافها بمزيج تسويقي محدد.

اختيار السوق:

لا يمكن لأي مؤسسة مهما كان حجمها أو وزنها في السوق من استهداف جميع الأسواق أو التركيز على إرضاء كل الطلب العالم، فالمقاربة التسويقية تفترض من المسؤول عن المؤسسة القيام بمجهود حقيقي لتحديد السوق المستهدف أو قطاع محل التركيز بالنظر إلى جميع الأنشطة في المجتمع.

قبل اختيار السوق يجب على المؤسسة أن تقوم بدراسته من خلال جمع المعطيات المختلفة وتحليلها والوقوف على الأبعاد المختلفة للإجابة المحصلة حتى تكون أكثر فعالية في الوصول إلى نتائج عليمة تبني عليه خطتها التسويقية. ويشمل ذلك تحديد خصائص السوق من أجل تركيز أفضل لتلبية الحاجات. ويعني التركيز على سوق معين أو جزء منه، تحديد حجم السوق وتحليل البيئة التسويقية ومجموعات الزبائن المستهدفة التي تستطيع المؤسسة خدمتهم بطريقة أفضل.

التوجه إلى الزبون :

بإمكان المؤسسة بجهد بسيط أن تحدد بصورة صحيحة الجمهور أو السوق الذي تستهدفه. لكن قد تخطئ في التوصل إلى طبيعة حاجات هذا الجمهور. إن الانطلاق من حاجات المستهلك هو منطلق التسويق بالمفهوم المعاصر، فهو المدخل الحقيقي للنجاح في ميدان وقطاع معين من النشاط التجاري، لذا يحتاج التوجه بالمستهلك من الشركة أن تحدد حاجاته من وجهة نظره بعد دراسته لا من خلال نظرة الشركة والعاملين فيها، إذ أن العديد من المنتجات تفشل عمليا من خلال العمل على ما يراه المسئولون داخل هذه الشركة مناسب للمستهلك وليس من خلال معرفة الخصائص التي يرغبها المستهلك.

إن فهم حاجات ورغبات المستهلكين ليس بالهدف الهيّن. فالزبون غير واعٍ بحاجاته ولا يمكنه تحديدها ومعرفة العوامل التي تمكنه من إشباعها. فالمستهلك مثلا يعمد إلى استعمال كلمات غير مضبوطة للتعبير عن حاجاته الحقيقية دون الكلام أو استعمال ما يريد أن يعبر عنه. فهو يريد من خلال ذلك الابتعاد قدر

المستطاع عن تذكر حاجاته الحالية. لحاجات لا يمكن إشباعها تسيه الحاجات الرئيسة وهو وازع نفسي لدى المستهلك.

نذكر مثلا عند الحديث عن العلاقة بين النوعية والسعر. يمكن أن نحدد على الأقل خمسة أنواع من الحاجات التي يمكن أن يفكر فيها:-

١- الحاجات المعبر عنها كلاما.
٢- الحاجات الحقيقية(ما يريده المستهلك فعلا).
٣- الحاجات البعيدة حتى عن تفكيره(الحاجات الكامنة).
٤- الحاجات الخيالية (التي يحلم بأن يحققها يوما).
٥- الحاجات العميقة (هي التي تبرز بصورة خفية).

كما أن التركيز على الحاجات المعبر عنها كلاما قد يؤدي بالمؤسسة إلى التركيز على مجهودات غير منتجة. من شأنها إبعادها أكثر عن المجهودات الحقيقية التي ينبغي بذلها، فهي هنا تحاول إيجاد حلول لمشاكل لم تحدد وتفهم بعد، لذلك ينصح رجال التسويق بتطبيق ثلاثة مستويات من التسويق:-

١- تسويق ارتدادي: يرتكز على تحديد هوية حاجة معبر عنها وإشباعها.
٢- تسويق تنسيقي: وهو دراسة الحاجات التي يمكن أن تتولد لدى المستهلك في المستقبل القريب. فمن خلاله يمكن معرفة السوق الواعد والقابل للاستثمار والربحية من السوق الفاشل.
٣- تسويق إبداعي: أساسه العمل على تخيل ووضع حلول لمشاكل متوقعة في المستقبل على المدى المتوسط والبعيد.

تسويق منسق:

على المؤسسة إذا ما أرادت النجاح في نشاط معين أن تعمل على التنسيق بين مصالحها في إطار إستراتيجية تسويقية منسقة تستهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة في كليتها وشموليتها. إن التنسيق يكون على مستويين:-

١- فهو يتعلق بدرجة أولى بتحقيق الانسجام بين مختلف المتغيرات التي تتدرج في النشاط التجاري للمؤسسة [وتضم قوة المبيعات، الإشهار، العمليات الترويجية]، فكل هذه الأنشطة يجب أن تدمج ضمن إستراتيجية أساسها الانطلاق والاستجابة لحاجات المستهلك.

٢- المستوى الثاني، فالتسويق يجب أن يهتم أيضا بالمصالح الأخرى للمؤسسة، إذ يجب أن تدرج في خطتها جميع الموارد البشرية التابعة لها من أبسط عامل إلى المدير العام. فالتسويق يهتم بالجمهور الداخلي بنفس القدر الذي يحوز عليه الجمهور الخارجي.

الربحية:

الوظيفة التسويقية لا تسعى إلى هدف خاص، بل تتدرج أهدافها ضمن الأهداف العامة للمؤسسة، فالهدف الأول للمؤسسات الخاصة هو الاستمرارية والربحية من خلال طبعا التركيز على التوجه إلى الزبون ومحاولة إرضاء رغباته، إذ ان هذين الهدفين يتوقفان على رضا الزبون وإحساسه بتلبية حاجاته، كما أن الإدارات والمؤسسات العمومية تسعى إلى الصالح العام، وهو أيضا مفهوم مرتبط بمصلحة الفرد.

التسويق ومكانته بين وظائف المؤسسة:

إن التسويق مر بعدة مراحل ليصبح في الأخير أهم وظيفة في المؤسسة، سوف آتي على إبراز مكانة التسويق في خضم التطرق إلى معوقات التأسيس للمقاربة التسويقية في تسيير المؤسسات. ذلك أن المؤسسات تسعى إلى فهم التسويق على حقيقته وتطبيقه واقعا في نشاطها الاقتصادي تقف أمامها أساسا ثلاثة أنواع من المعوقات يمكن إجمالها قبل التفصيل فيها وشرحها في:-

١- المقاومة المنظمة

عندما تقوم المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بتطوير بنيتها التسويقية، فإن المصالح الأخرى والإدارات تنظر إلى هذا العمل على أنه تهديد لبنيتها ودورها

وكذا سلطتها في المؤسسة، فمصلحة المالية وغيرها من الوظائف الحساسة في هذه المنظمة سوف تقلص سلطتها ووزنها في المؤسسة، حيث أنها سوف تفقد البعض من صلاحياتها لصالح التسويق باعتباره شاملا أو بعبارة أخرى المنسق بين جميع الوظائف، لذلك تتولد لديها طاقات مقاومة شديدة.

في بداية ظهور التسويق في المؤسسة كمصلحة، كان ينظر إليها على أنها من بين الوظائف الأربع الأساسية إلى جانب كل من مصلحة الإنتاج، تسيير الموارد البشرية والمالية. فهي وظائف تقسم الدائرة إلى أربعة أنصاف متساوية. ولكن مع تراجع حجم الطلب في السوق، اعتبر مسؤولو التسويق أن وظيفتهم تحوز على أهمية لأكبر مما أعطي إليها من طرف القائمين على تسيير المؤسسات لذلك أعيد تقسيم الدائرة مع إعطاء حصة كبيرة للتسويق على حساب الوظائف والمصالح الأخرى.

فيما بعد بدأ ينظر إلى التسويق إلى أنه الوظيفة الرئيسة في أي مؤسسة لذالك يجب اعتباره نواة دائرة السلطة في المؤسسة. وكل المصالح الأخرى تدور في إطاره ليأتي فيمل بعد نظرة جديدة في هذا الإطار، تعيد الأهمية إلى الزبون في نواة الدائرة بدل التسويق باعتبار هذا الأخير ينطلق من الزبون ليصل إليه. ثم أعيد التصنيف من جديد.لكن هذه المرة بالتركيز على أهمية التسويق في نواة الدائرة إلى جانب الزبون بالنظر إلى أنه أهم وظيفة من الوظائف لتي تعمل على إشباع حاجاته ورغباته، فهي تمنح للتسويق مكانة مقربة من الزبون بالمقارنة مع المصالح الأخرى كما هو موضح في الرسم السابق الذي يشرح المراحل المختلفة التي مر بها التسويق.

٢- بطء التمهين

تظهر المقاومة بصورة جلية في المؤسسات التي فتحت أبوابها للتسويق كوظيفة ومصلحة أساسية، أين أعطى المدير العام الضوء الأخضر لفتح مناصب مالية جديدة، نشاطات تكوينية تبدأ في التطبيق (دورات تكوينية). حيث يتم إعداد ميزانية لهذا الغرض، كما توضع صيرورة واضحة للتطبيق وتحدد الوسائل الأساسية في التسويق.

كل هذه الأمور تتطلب وقتا طويلا ليصبح التسويق وظيفة رئيسية. فالتمهين يصبح أولوية؟ هذه الأخيرة تفرض على المسيرين تحديد الآجال للوصول إلى المهنية المرجوة. فالحساسية اتجاه وظيفة التسويق في المؤسسة تجعله يتطور تدريجيا بصفة بطيئة، فهو يتطلب عمل لا تظهر نتائجه إلاّ بعد زمن ليس بالقليل.

٣- سرعة النسيان

بعد توظيف التسويق في المؤسسة على القائمين على هذه الوظيفة المهمة التركيز على دورهم في البناء الهيكلي للمنظمة، فالتركيز يجب أن يكون على مستوى المؤسسة، وعليهم التفكير فيما يوجد بين أيديهم دون النظر إلى النجاح المنتظر تحقيقه، فهي وظيفة تتطلب الجدية خاصة مع الحساسية اتجاه الوظائف الأخرى.

هذا الخطأ وقعت فيه في العقد السادس من القرن العشرين العديد من الشركات الأمريكية التي أرادت اكتساح السوق الأوروبية، فانطلقت من النتائج حتى انحرفت عن عملها، فنست العمل الذي يجب القيام به قبل الاستثمار، فالتسويق كان ينظر إليه مجرد اسم مصلحة على مستوى البناء الهيكلي، فهو حسبهم كان نتيجة وليست وظيفة لها أدوارها، فتناسوا دراسة السوق، ونسوا أن الزبون هو دائرة اهتمامهم (الجانب الديمغرافي، السوسيوثقافي...).كل هذا أدى إلى تكبدها خسائر كبيرة. فرجال التسويق ينصحون المؤسسات بالتعرف على السوق وخصائصه قبل التفكير في استهدافه أو التعامل مع طلباته.

إن السبب الرئيس الذي جعل المؤسسات الأمريكية تتكبد الخسائر هو نسيانها لما يجب أن تقوم به من دراسة السوق والتعامل مع الزبون باحترام خصائصه، هذا ما جعلها تهمل تغيير منتجاتها وخدماتها أو خصائصها، أو حتى حماتها الترويجية، متناسين بذلك خصوصية السوق الأوروبية، فهم اعتقدوا أنه بمجرد تحدي العقبات والوصول إلى إنشاء مصلحة اسمها التسويق انتهى العمل.

المزيج التسويقي وعناصره:

يقر رجال التسويق بأن هناك العديد من الوسائل التي تعتمدها المؤسسة في التأثير على استجابة السوق، من هنا أتى مفهوم المزيج التسويقي، هذا الأخير يشير إلى مجموعة من المسائل التي تستعملها المؤسسة في الوصول إلى أهدافها على مستوى السوق المستهدف.

كما يعتبر المزيج التسويقي بعناصره الأربعة أهم مواضيع إدارة التسويق، هذه الأخيرة هي عبارة عن عملية ديناميكية من التحليل والتخطيط والتنفيذ لما تقدمه المؤسسة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن، إذن المزيج التسويقي هو عبارة عن مجموعة من المتغيرات التي بإمكان أي متغير منها أن يكون مفتاحا لإستراتيجية تسويقية.

لقد قام ماكرتي بجمع هذه المتغيرات في أربعة عناصر، أطلق عليها (4P) نظرا لبدايتها بنفس الحرف وهي:

PRODUIT ;PRIX ;PLACE ;PROMOTION.

في هذا لمجال ينصح رجال التسويق بأخذ القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي والإستراتيجية الاتصالية في مرة واحدة دون التفريق بين الوسطاء والمستهلكين النهائيين، وتتم العملية حسب المخطط التالي، فالمؤسسة تقدم مزيج تسويقي(سلع، خدمات) وأسعار تروج لها من خلال تقنيات الترويج المختلفة في نفس الوقت بالنسبة للفئتين. ومن اهم هذا المتغيرات :-

١- المنتوج **PRODUIT**

يعتبر هذا العنصر أول عنصر من عناصر المزيج التسويقي، وهو يشير إلى العرض المتوفر في أي سوق، إذ عرف في المفهوم التقليدي على أنه سلعة تباع من طرف المؤسسة، حيث فهم على أنه سلعة مادية تنتج وتسوق، إذن تسويق المنتوج كان يرتكز على تصميم وتسيير المنتوج من ورشة تصنيعه إلى سوق تصريفه.

أما المفهوم المعاصر فهو يشير إلى كل العرض الموجود على مستوى السوق من أجل تلبية طلب معين، سواء أكان سلعة مادية أو خدمة، سواء بيع أم لا، فهذا

المفهوم جاء ليقول بأن المنتوج ليس مرادفاً للسلع ذات الاستهلاك الواسع.فهو يطلق على مشروب كوكاكولا ، كما يطلق على كتاب أو فيلم أو شريط سمعي. أو حتى على مؤسسة في حد ذاتها. فمثلا تنظيم معرض في متحف اللوفر هو منتوج. كما أن متحف اللوفر أيضا منتوج تعمل إدارته على التسويق له من أدل زيادة عدد الزوار.

دورة حياة المنتوج:

المنتوج شأنه شأن بني البشر، له حياة تضبطها مراحل مختلفة، تبدأ بمرحلة [الانطلاق- النمو- الهيجان ثم الانحطاط]، وهي مرحلة متقدمة لموت المنتوج، كما أن لكل منتوج دورة حياة خاصة به.

إن فهم دورة حياة المنتوج يعتبر أساس النجاح في السوق، إذ أن نجاح أي منشأة يتوقف على مدى قدرتها في التعرف على كل مرحلة من مراحل الدورة الحياتية للسلعة أو الخدمة ومنه تصميم الإستراتيجيات التسويقية المناسبة لها. كما أن دورة حياة المنتوج تختلف من سلعة إلى أخرى حسب طبيعة الإنتاج والمكونات الأساسية التي تدخل في تصنيعه.

٢- السعر PRIX

السعر هو العنصر الثاني في المزيج التسويقي من حيث نظرة الجماهير، فهو يحدد تعامل الجمهور معه أو رفضه، لكن بالنسبة للمؤسسة فهو مؤشر مداخيلها الذي يضمن البقاء من جهة. فهو عبارة عن تضحية منها في سبيل اكتساب أكبر شريحة ممكنة من الزبائن المستهدفين، لذلك يرى رجال التسويق أن المنتجين لا يمكنهم تحديد أسعار بيع منتجاتهم بحرية، ذلك أن الوسطاء وهؤلاء هم من يحددون السعر النهائي في السوق.

كما أن المؤسسة قبل التحديد النهائي لسعر بيع منتجاتها في السوق يجب أن تحدد الإستراتيجيات التي تعد من المراحل الصعبة في مراحل اتخاذ القرار إذ يجب أن تعمد إلى استعمال خطط واضحة ومنهجيات علمية لتحديد أسعار جد معقولة تضمن على الأقل تجاوب الجمهور من جهة وتحقيق المؤسسة للفوائد المرجوة.

٣- التوزيع LA PLACE

يرى رجال التسويق أنه بإمكان المنتج أن يبيع ما ينتجه من سلع وخدمات دون اللجوء إلى اتصال أو خطوات ترويجية، لكنه سيفشل حتما إذا لم يحدد شبكة توزيع فعالة تعمل على تقريب المنتوج من المستهلك، حيث يجب أن يضبطها ويتحكم فيها رغم صعوبتها.

الفصل الرابع

المعلومات التسويقية وبحوث التسويق

المعلومات التسويقية وبحوث التسويق :

مفهوم المعلومات التسويقية:

من المعروف أن القرار هو اختيار أفضل البدائل المتاحة، وذلك بعد إجراء دراسة للإنتاج المتوقع بعد استخدام كل بديل وتأثير ذلك على المؤسسة، ولكن لا يمكن أن يتم هذا إلا بتوفير معلومات محددة ودقيقة لصاحب القرار، وبذلك يتضح أن عملية اتخاذ القرارات هي نظام متناسق له مدخلاته ومخرجاته، فمدخلاته هي مجموعة المعلومات التي يتم تحليلها لكي يتم اتخاذ القرار المناسب الذي يمثل مخرجات هذا النظام.

وهكذا يمكننا تعريف نظام المعلومات التسويقية بأنه: « عملية مستمرة ومنظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات السابقة والحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال المنشأة والعناصر المؤثرة فيها، والعمل على استرجاعها للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالدقة المناسبة وبما يحقق أهداف المنشأة ».

مميزات نظم المعلومات التسويقية :

كما تتميز نظم المعلومات التسويقية بما يلي:

أولاً: توليد تقارير منتظمة ودراسات حديثة عن كافة جوانب الأنشطة التسويقية.

ثانياً: إيجاد منظومة من البيانات بما يضمن الربط المباشر بين القديم والحديث واستخلاص الاتجاهات والدلالات اللازمة لصنع القرارات.

ثالثاً: استخدام نماذج رياضية وإحصائية بالغة التعقيد بسبب تعقيد المؤثرات التسويقية، والربط بينها، وتزويد المستويات الإدارية المختلفة بدلالات قابلة للفهم وصالحة لاتخاذ القرارات التسويقية.

أهمية نظم المعلومات التسويقية :

تتجلى أهمية نظم المعلومات التسويقية فيما يلي:

أولاً: المعلومات التسويقية لها أهمية خاصة في توفير المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة، وكلما توفرت معلومات كافية ودقيقة ساعد ذلك على تحقيق أفضل النتائج في التخطيط والتنفيذ والرقابة للأنشطة التسويقية.

ثانياً: إنّ نظم المعلومات تضع في قالب واحد سياسات المنشأة الخاصة بالإنتاج والتحويل والشراء والتخزين والسياسات التسويقية وتحللها بشكل متكامل.

ثالثاً: بواسطة نظم المعلومات تستطيع أية مؤسسة استخراج المعلومات التي تساعد على حساب جدوى كل الأنشطة التسويقية، إذ يمكن حساب نصيب كل عميل، وكل سلعة وكل رجل بيع، ومساهمة كل عنصر في أرباح المنشأة، وبالتالي يمكن تحديد اتجاهات وسياسات الإدارة نحو الاحتفاظ بمنتج معين أو نوع معين من العملاء.

رابعاً: تساعد نظم المعلومات في الإجابة عن أسئلة تتعلق بالعملاء والسلع ورجال البيع بشكل فوري فضلاً عن إمكانية استخدام هذه المعلومات في تقييم كفاءة السياسات التسويقية.

تعريف بحوث التسويق :

عرّفت الجمعية الأمريكية للتسويق بحوث التسويق بأنها: «جمع وتسجيل وتحليل منظم للبيانات المرتبطة بمشكلات تسويقية للسلع والخدمات عملياً».

ونستخلص من هذا التعريف ثلاثة عناصر رئيسة أولها:

١- أن هذا التعريف يتسع لكافة أدوات المفهوم الحديث للتسويق الذي ينظر إلى كافة الأبعاد التسويقية نظرة شمولية تتضمن السلع والخدمات وحتى الأفكار.

٢- تركيزه على التسجيل والمراجعة والتحليل العملي المنظم للبيانات التي يتم الحصول عليها، الأمر الذي يعني أن بحوث التسويق غير معنية فقط بجمع وتحليل أية بيانات لمجرد توافرها أو لانخفاض تكلفتها بل استخدام مخرجاتها كأداة لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

٣- إن تحليل وتسجيل البيانات يجب أن يكون بطريقة موضوعية وغير شخصية وعرض نتائجها على الجهات المعنية بطريقة مقبولة ومقنعة كالمنافسة العلمية وبدون أي تحيز من قبل الباحث.

خطوات إجراء البحوث التسويقية :

يمكن إجمال خطوات إجراء بحوث التسويق وباختصار كما يلي:

١- تعريف المشكلة.
٢- تطوير الفرضيات.
٣- تحديد أنواع البيانات وتجميعها.
٤- تحليل البيانات.
٥- كتابة وتقديم التقرير النهائي.

واليكم الشرح الكافي لهم:-

١- تعريف المشكلة:

قد تفشل مشروعات بحوث التسويق لإخفاقها في تحديد مشكلة البحث تحديداً واضحاً، ولكي يتم فهم المشكلة فهماً واضحاً، فلا بد من وجود تعاون وتنسيق بين إدارة التسويق من جهة، وخبراء بحوث التسويق من جهة أخرى، ولتحديد أفضل وأشمل لمشكلة الدراسة لا بد من وجود تنسيق مع كافة إدارات المؤسسة.

٢- تطوير الفرضيات:

بعد أن يتم تحديد المشكلة المراد دراستها، يبدأ الباحثون التسويقيون بتطوير الفرضيات وهي كافة الاحتمالات والمسببات التي أدت إلى حدوث المشكلة موضع البحث والاهتمام والعناية، ولصياغة الفرضيات التي يمكن أن تكون

محدودة أو مطلقة لا بد من طرح أسئلة يمكن التعبير عنها من خلال جمل لفظية يمكن دراستها وتحليلها بطريقة منطقية.

٣- تحديد أنواع البيانات وتجميعها :

في هذه المرحلة يتم تحديد أنواع البيانات التي يحتاجها الباحثون التسويقيون لإتمام إجراء البحث وعموماً هناك نوعان من البيانات: بيانات ثانوية وبيانات أولية.

فالبيانات الثانوية هي البيانات التي يتم تجميعها في فترة زمنية سابقة ويمكن الحصول عليها من مصدرين: مصدر داخلي (أرقام المبيعات وتكلفة الإنتاج والتخزين)، ومصدر خارجي قد يشمل البيانات المنشورة في نشرات صادرة عن جهات خارج المؤسسة (البنك المركزي، دائرة الإحصاءات العامة)، أما البيانات الأولية فهي البيانات التي يتم الحصول عليها عن طريق صحف الاستبيان والمقابلات الشخصية والتجارب (المعملية والميدانية) أو عينات ممثلة للمستهلكين في الأسواق المستهدفة وذلك لتحقيق أهداف محددة من قبل أو بواسطة الباحث التسويقي أو مساعديه.

٤- تحليل البيانات:

بعد عملية جمع البيانات، يتم مراجعتها وتبويبها وتحليلها، وتفسيرها ووضعها بصورة ذات معنى وفائدة تساعد في حل مشكلة البحث التي تم تحديدها منذ البداية.

٥- كتابة وتقديم التقرير النهائي:

تعد هذه المرحلة الأخيرة من مراحل إجراء بحث التسويق، ويتكون التقرير النهائي عادة من العناوين الفرعية التالية: المقدمة، مشكلة البحث، أهمية البحث، فرضيات البحث، منهجية البحث المدروسة، استمارة الاستبيان، الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، ويرتبط الجزء المهم للتقرير النهائي بعرض نتائج البحث وتفسيرها للإدارة العليا لاتخاذ ما يلزم من قرارات بشأنها، وبهذا الصدد لا بد من إعطاء العناية الفائقة لكتابة محتويات التقرير النهائي وطريقة إبراز وعرض نتائجه أمام الإدارة.

العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي لجهاز التسويق :

عادة ما يقوم مدير التسويق في أية منشأة بأداء عدد من الوظائف الرئيسة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ولكنه لا يقوم بهذه الأعمال بمفرده، بل من خلال الاستفادة من جهود مجموعة من الأفراد والمعاونين، وبالتالي عليه أن يعطي هؤلاء الأفراد سلطة إزاء بعض هذه الأعمال، ويتم ذلك في إطار محدد المعالم من الاختصاصات ومسؤوليات كل فرد وبما لا يعقد أداء وظيفة التسويق في المنشأة.

فعند وضع الخطط لا بد من تصميم التنظيم المناسب الذي يضمن التنفيذ السليم للعمل، ويكتسب عنصر التنظيم أهمية خاصة في إدارة التسويق، وذلك لطبيعة النشاط والاتصال المباشر بين رجال التسويق وبين المستهلكين النهائيين أو المشترين، وحاجة كل منهم إلى معاملة خاصة. وهناك عدة عوامل تؤثر في بناء الهيكل التنظيمي لجهاز التسويق في المنشآت المختلفة، ومن أهم تلك العوامل ما يلي:

١- طبيعة نشاط المؤسسة

يختلف تنظيم جهاز التسويق من منشأة إلى أخرى حسب طبيعة السلع التي تنتجها المنشأة أو تقوم ببيعها، حيث أن الجهاز اللازم لتسويق المواد الخام والسلع الوسيطة اللازمة للمؤسسات الصناعية يختلف بلا شك عن الجهاز اللازم لتسويق إحدى السلع الاستهلاكية لعدد من متاجر الجملة أو متاجر التجزئة، أو توزيعها إلى المستهلك النهائي، كما أن الطبيعة الفنية للسلعة قد تدفع المؤسسات إلى الاستعانة بعدد من الفنيين وتدريبهم للعمل في جهاز التسويق، بالإضافة إلى أن السلع القابلة للتلف يختلف الجهاز التسويقي الذي يقوم بتصريفها عن سلعة قابلة للتخزين، أو التداول لمدة طويلة، إذ تحتاج السلعة الأولى إلى نظم مختلفة للإشراف والتأمين عليها، ووجود أنظمة حديثة للنقل والتخزين لضمان توزيعها في الوقت المناسب.

٢- طبيعة وانتشار منافذ التوزيع

تؤثر منافذ التوزيع المستخدمة بشكل مباشر على تنظيم جهاز التسويق في المؤسسة، إذ أن التوزيع المباشر يحتاج إلى جهود بيعية وترويجية أكثر، كما يؤدي إلى الاستعانة بعدد من رجال التسويق خاصة في السلع التي يتم شراؤها من عدد

كبير من الأفراد والمنشآت، فيحتاج الأمر إلى تزويد الفروع المختلفة للمنشأة برجال أكفاء، ويؤدي ذلك إلى إيجاد عدد من المستويات الإشرافية التي تتابع جهودهم والعكس عندما تقوم المؤسسة بتصريف منتجاتها عن طريق الوكيل الوحيد في منطقة ما.

فالجهود التسويقية البيعية سوف تتحول إلى أعمال البحوث والترويج، ويؤثر ذلك على شكل التنظيم التسويقي، فالمؤسسة التي يقتصر نشاطها على السوق المحلية تختلف عن تلك التي تسوق منتجاتها على الصعيد الدولي.

٣- طبيعة السوق وظروفه

قد تقتضي ظروف المنافسة أو طبيعة السوق إلى فرض نوع معين من التنظيم لإدارة التسويق في المنشأة، حيث أن إمكانية تقسيم السوق على شكل فئات محددة بحيث يكون لكل فئة أسلوب خاص في الاستهلاك أو في التعامل يؤدي إلى أن تقوم الإدارة بتقسيم التنظيم على أساس العملاء، هذا بالإضافة إلى أن ظروف المنافسة قد تحدد حجم أقسام الترويج والبحوث في المؤسسة، وكذلك حجم ونوعية رجال التسويق، مما يؤثر على شكل التنظيم وحجمه تأثيراً مباشراً.

الفصل الخامس

تجزئة السوق

تعريف السوق:

السوق هو مجموعة من المشترين الحاليين والمرتقبين الذين لديهم حاجات أو رغبات غير مشبعة، ولديهم القدرة على الشراء ، والذين يمكن خدمتهم وإشباعهم من جانب المنشاة.

تعريف تجزئة السوق Market Segmentation :

هي عملية تقسيم السوق إلى أقسام محددة من العملاء بحيث يحتوي على مجموعة من العملاء ذات الحاجات والخصائص المتشابهة أو المتقاربة، وبما يمكن كل قسم من التجاوب مع المزيج التسويقي الخاص به الذي تعده المنشاة ويعتبر كل قسم على حده بمثابة سوق مرتقبة.

لابد أن نحدد المستهلكين / العملاء المستهدفين حتى نستطيع حساب الطلب المتوقع وحتى نستطيع تلبية احتياجات هؤلاء العملاء. ونظرا لأن إرضاء جميع الناس أمر لا يمكن تحقيقه فإننا بحاجة لتقسيم العملاء إلى مجموعات مختلفة في احتياجاتها أو سلوكها (الشرائي) ثم نحاول اختيار الجزء (الأجزاء) الذي سنحاول إرضاءه (إرضاءها). فمثلا:-

- لا يمكن تصميم مطعم يرضي طلبات جميع الناس لأن هناك من يريد وجبات سريعة، وهناك من يريد أن يأكل وجبات عادية، وهناك من يريد أن يجلس في جو عربي تقليدي، وهناك من يريد أن يكون المطعم له ديكورات عصرية، وهناك من يريد أن يجلس في رائحة شوي الكبدة، وهناك من يحب رائحة السمك. ناهيك عن الاختلاف في القدرة المالية. ما الذي يحدث عادة لحل هذه المعضلة؟ يتم

تصميم المطعم والخدمة لقسم محدد من العملاء فتجد مطعم يرتاده شباب الجامعة ومطعم يرتاده العائلات متوسطة الدخل ومطعم لا يرتاده إلا ذوي الدخول المرتفعة وهكذا

- لا يمكن تصميم لعبة أطفال تصلح لأي سن وأي أسرة فالأطفال يتفاوتون في القدرة الذهنية حسب السن والأسر تتفاوت في القدرة المالية. كذلك فإن لعب البنات يختلف عن لعب الأولاد، لذلك فإن مصنع لعب الأطفال يستهدف فئة معينة من الأطفال من جنس واحد وسن متقارب ومستوى اقتصادي معين

إذن فتقسيم السوق هو أسلوب معروف لإدارة الأعمال المختلفة، فكيف نستطيع تقسيم السوق؟ دعنا نتذكر لماذا نريد تقسيم السوق: إننا نريد أن نقسم السوق إلى أقسام بحيث يكون لكل قسم متطلباته المختلفة عن الأقسام الأخرى وبحيث يمكن تلبية طلبات هذه الأقسام، تقسيم السوق يعتمد على طبيعة السوق من حيث كونه سوق استهلاكي أو سوق تجاري، السوق الاستهلاكي يعني أن العميل هو المستهلك، أما في السوق التجاري فيكون العملاء هم المؤسسات والشركات.

تقسيم السوق الاستهلاكي

تقسيم السوق الاستهلاكي إلى أقسام باستخدام أحد أو بعض التقسيمات الآتية:-

١- **جغرافية** : الأردن- مصر- الجزائر – سوريا – قطر، أو محافظة العاصمة عمان، أو حي الجيزة – حي المهندسين – الإسكندرية – المنيا، أو مناطق ريفية ومدن، أو مناطق حارة ومناطق باردة، أو مدن ساحلية ومدن غير ساحلية، مناطق مزدحمة ومناطق غير مزدحمة.

٢- **ديمغرافية (إحصائيات السكان)**: ذكور وإناث، أطفال وشباب وكبار، عائلات صغيرة وعائلات كبيرة (حسب عدد أفراد العائلة)، عائلات بدون أطفال وعائلات بأطفال، صحيح ومريض بمرض خفيف ومريض بمرض شديد، نحيف وسمين وسمين جدا، ذو شعر كثيف ومهدد بسقوط الشعر

ويعاني من سقوط الشعر، تقسيم حسب مستوى الدخل، تقسيم حسب المهنة: مهندسين ومحاسبين وصيادلة ومديرين ومعاشات وعاطلين وخلافه، تقسيم حسب مستوى التعليم: تعليم متوسط وتعليم جامعي وتعليم فوق الجامعي، وكذلك تقسيم حسب الديانة وحسب اللون هذه التقسيمات تهدف إلى أن يكون المنتج مناسبا للعميل فمثلا العميل شديد البياض قد يحب ألوانا تختلف عن التي تناسب الشخص الأسمر.

٣- **سيكولوجية (نفسية)**: مستوى اجتماعي عالٍ ومنخفض ومتوسط، أو طموح ومكافح وناجح، أو انطوائي واجتماعي جدا.

٤- **سلوكية (سلوك العميل تجاه المنتج)**: عميل سابق وعميل محتمل وعميل دائم، حسب استخدام المنتج مثل استخدام خفيف وشديد ومتوسط، حسب توقيت الشراء مثل عميل يشتري عادة صباحا وعميل يشتري مساء أو عملاء يشترون المنتج للاستخدام الدائم وآخرون يشترونه للاستخدام المؤقت أو عميل يشتري في الأعياد وآخر يشتري في المصايف، حسب الفائدة المطلوبة من المنتج مثل الجودة والراحة والسرعة والسعر.

أقسام السوق التجاري:

يمكن تقسيم السوق التجاري إلى أقسام باستخدام أحد أو بعض التقسيمات الآتية:-

١- **ديمغرافية**: تقسيم حسب حجم الشركات مثل شركات عملاقة وكبيرة ومتوسطة وصغيرة، تقسيم حسب الصناعة مثل صناعة الزجاج وصناعة الورق وصناعة البلاستيك، تقسيم حسب الموقع الجغرافي مثل شركات في الاردن وشركات في قطر وشركات في الإمارات، شركات تابعة للحكومة وشركات مساهمة وشركات محدودة وشركات ذات ملكية فردية.

٢- **متغيرات التشغيل**: تقسيم حسب التكنولوجيا المستخدمة مثل التكنولوجيا المختلفة في صناعة ما، تقسيم حسب شدة الاستخدام مثل مؤسسات ذات

استخدام شديد ومتوسط وبسيط، تقسيم حسب احتياجات العميل للخدمة مثل مؤسسات تحتاج خدمات كثيرة ومؤسسات تحتاج خدمات قليلة.

٣- **أسلوب الشراء:** تقسيم حسب أسلوب اختيار المنتج مثل مؤسسات تبحث عن الجودة ومؤسسات تبحث عن الأسعار الزهيدة ومؤسسات تبحث عن خدمة ما بعد البيع، تقسيم حسب مركزية عملية الشراء لدى العميل مثل مؤسسات مركزية في الشراء ومؤسسات لديها لامركزية في اتخاذ قرارات الشراء، تقسيم حسب طريقة التعاقد والاختيار المفضلة لدى العميل مثل مؤسسات تفضل التأجير ومؤسسات تفضل الشراء ومؤسسات تفضل عقود الخدمة (عقود المقاولات)، تقسيم حسب طبيعة عمل المؤسسة مثل مؤسسات تخصصها الأساسي تجاري ومؤسسات تخصصها مالي ومؤسسات تخصصها هندسي، تقسيم حسب التكنولوجيا المستخدمة في الطلب مثل مؤسسات مستخدمة للشبكة الدولية ومؤسسات لها شبكة خاصة للشراء ومؤسسات مستخدمة للفاكس والبريد.

٤- **خصائص الطلب:** تقسيم حسب حجم الطلب مثل مؤسسات تطلب كميات كبيرة في أمر التوريد الواحد ومؤسسات تطلب كميات صغيرة، تقسيم حسب سرعة الطلب مثل شركات تحتاج مدة توريد قصيرة جدا وشركات تقبل مدة توريد طويلة، تقسيم حسب استخدام المنتج/الخدمة فمثلا يمكن التركيز على شركات لها استخدام محدد للمنتج أو محاولة تلبية احتياجات استخدامات عديدة.

٥- **سلوك العملاء:** مؤسسات لها ولاء شديد لمورديها وشركات ليس لديها ولاء لمورديها، شركات لديها عدد محدود من الموردين وشركات لديها عدد كبير من الموردين، شركات لديها استعداد للمخاطرة وشركات ليس لديها استعداد للمخاطرة.

ملاحظات عامة :

- قد تستخدم بعض التقسيمات المذكورة أعلاه وقد تستخدم تقسيمات أخرى حسب طبيعة المنتج والمستهلكين وخلافه، فمثلا إن كنت تريد أن تبيع كتباً خارجية للطلبة فقد تحتاج على تقسيمهم إلى طلبة دروس خصوصية وطلبة لا يذهبون إلى دروس خصوصية، وقد تحتاج إلى التقسيم إلى طلبة مدارس حكومية وطلبة مدارس خاصة، وكذلك طلبة مدارس لغة عربية وطلبة لغة إنجليزية وطلبة لغة فرنسية. كذلك قد تحتاج إلى تقسيم عملاء خدمة التلفون الأرضي إلى مستخدمي المحمول وغير مستخدمي المحمول.
- عملية تقسيم السوق ليس لها قواعد ثابتة سوى أننا نريد الوصول إلى مجموعات متجانسة فيما بينها في الاحتياجات ومختلفة عن المجموعات الأخرى بحيث يكون حجم المجموعة كبيرا بالقدر الذي يسمح بإنتاج منتجات تناسب احتياجاتهم بشكل مربح، وبالتالي لابد أن نكون قادرين على تقدير حجم كل شريحة وعلى إيصال منجاتنا لهم.
- قد يستخدم أكثر من تقسيم من الأنواع المذكورة أعلاه في نفس الوقت فقد يتم تقسيم سوق الملابس إلى ذكور وإناث ثم يتم تقسيم كل منهم إلى أطفال وشباب وكبار ثم يتم تقسيم كل منهم إلى غني ومتوسط الحال ومحدود الدخل.
- يمكن لشركة ما أن تنتج مجموعة من المنتجات بحيث أن كل منتج يخدم شريحة معينة من العملاء.
- بعض المنتجات تباع للمستهلكين وللمؤسسات. في هذه الحالة قد يتم تقسيم السوق إلى قسمين رئيسيين: تجاري واستهلاكي ثم يتم تقسيم كل منهما بعد ذلك. وقد يكون هناك تشابه بين احتياجات بعض المستهلكين وبعض الشركات فيتم التقسيم حسب طبيعة الاستخدام وهكذا.
- تقسيم السوق قد يساعدك على اكتشاف قسم من المستهلكين يستخدم هذا المنتج ولكنه لا يلبي احتياجاته أو لا يستخدمه ولكن يمكن أن

يستخدمه لو صمم بشكل يلبي احتياجاتهم. كثيرا ما يكون التركيز على طائفة خاصة لا تجد متطلباتها عند المنافسين مربحا لأن العملاء في هذه الحالة يكونون على استعداد لتقبل سعر أعلى مقابل تلبية احتياجاتهم.

- أقصى تقسيم للسوق هو تقسيمه إلى أقسام وأقل تقسيم هو تقسيمه إلى جزء واحد أو بمعنى آخر عدم التقسيم أمر غير مرغوب فيه في أكثر الأحوال، لأنه لابد وأن يوجد اختلاف في احتياجات الناس أو أسلوب شرائهم وبالتالي كما أوضحت في بداية الموضوع لا يمكن تلبية احتياجات كل العملاء بنفس المنتج. التقسيم إلى أجزاء صغيرة جدا تجعل اقتصاديات تلبية طلبات مجموعات صغيرة من الناس غير ناجحة فتكلفة تصنيع لعبة مختلفة لكل خمسون طفلا تكون باهظة، بالطبع توجد أمثلة لهذا التقسيم الدقيق مثل حياكة (خياطة) الملابس لشخص بعينه فهذه الملابس تصمم لهذا الشخص فقط، و كذلك تغيير تصميم السيارة لشخص معين مقابل سعر باهظ. ولكن لو نظرت إلى هذا التقسيم لوجدت أنه في أصله تقسيم للعملاء إلى أقسام منها قسم معين يرغب في هذه الخصوصية في التصميم ولديه الرغبة والقدرة على دفع مقابل مادي عالي وقسم لا يرغب في دفع هذا المقابل المادي.

الاستراتيجيات المستخدمة في تجزئة السوق:

١- **إستراتيجية التركيز :-** وتعني باختيار السوق قطاع معين من المستهلكين وتوجيه الجهود والنشاطات التسويقية لهذا القطاع بسعر يناسب المشترين وتطوير وسائل تشجيعية وترويجية ونظم توزيعية مناسبة.

ومن مزايا هذه الإستراتيجية :

١- تحقيق مركز قوي في السوق.
٢- الاستفادة من التخصص.
٣- تحقيق وفرات اقتصادية في مجالات الإنتاج والتوزيع والترويج.

ومن عيوبها :-

١- خطورة هبوط الطلب الخاص على هذه السلعة لأي سبب من الأسباب.

٢- الاعتماد الكامل على سلعة واحدة وعلى مجموعة واحدة من المستهلكين.

٢- **إستراتيجية قطاعات السوق المتعددة:-** تقوم الشركة بتجزئة السوق إلى قطاعات مختلفة حسب الرغبات والحاجات ومن ثم تختار عددا من هذه القطاعات لخدمتها وتعامل كل قطاع كسوق مستقل له خليطة وبرنامجه التسويقي المميز.

ومن مزاياه :-

- استخدام الطاقة المعطلة.
- زيادة المبيعات.
- زيادة التشغيل الى الحد المناسب.

ومن عيوبه :-

- ارتفاع التكلفة التسويقية الناتجة عن تنوع البرامج التسويقية.

الشروط الواجب توفرها في التجزئة الناتجة للأسواق :

١- أن تكون حاجات المستهلكين أعضاء السوق غير متجانسة.

٢- أن تكون هناك أسس يمكن استخدامها للتمييز بين القطاعات بشكل دقيق.

٣- سهولة المقارنة بين القطاعات من أجل اختيار القطاع الأكثر ربحية.

متطلبات تجزئة السوق :-

١- إمكانية قياس القطاع أو الجزء المرغوب في خدمته من السوق.

٢- حجم القطاع.

٣- إمكانية الوصول إلى القطاع.

أسس تجزئة السوق :-

١- المتغيرات الجغرافية.

٢- المتغيرات السكانية .

٣- المتغيرات الشخصية.

٤- المتغيرات السلوكية.

أساليب التنبؤ بالمبيعات :-

١- الأساليب المبنية على الحكم الشخصي.

٢- الأساليب المبنية على الأسس الإحصائية والرياضية.

هناك أربعة أنواع من الأساليب المبنية على الحكم الشخصي :-

١- الحكم الشخصي للباحث.

٢- حكم الخبراء.

٣- استقصاء آراء العملاء.

٤- آراء رجال المبيعات.

هناك أسلوبان للأساليب العلمية هما :-

١- تحليل السلاسل الزمنية.

٢- تحليل العلاقات السببية.

تعاريف البيئة التسويقة والجزئية:

- **تعريف البيئة التسويقة :-** هي كافة القوى الموجودة في المحيط الخارجي الذي تزاول فيه المؤسسة أعمالها.
- **تعريف البيئة التسويقة الجزئية :-** هي القوى الوثيقة الصلة بالمؤسسة التي تؤثر قدرتها على خدمة عملائها.
- **تعريف المؤسسة :-** هي الوظيفة الرئيسية لإدارة التسويق في مؤسسة الأعمال هي العمل على توفير سلع أو خدمات تستطيع بواسطتها تلبية حاجات ورغبات جمهور مستهدف من المستهدفين.
- **تعريف الموردون :-** هم الأفراد والمؤسسات التي تقوم بتزويد المؤسسة بما تحتاج اليه من مواد ومستلزمات لإنتاج السلع أو الخدمات التي تقوم بإنتاجها.

- **الوسطاء التسويقيون :-** تتكون هذه المجموعة من كافة المؤسسات التي يمكن أن تساعد المؤسسة في ترويج وبيع وتوزيع ما تنتجه من سلع أو خدمات الى المستهلكين النهائيين. وتضم هذه المجموعة الوسطاء ومؤسسات النقل المادي بالإضافة المؤسسات الخدمات التسويقية.
- **تعريف الجمهور العام :-** هي أية مجموعة من الأفراد الذين يكون لهم مصلحة حقيقية أو محتملة في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

بعض النماذج للجمهور العام :

١- الجمهور المالي.

٢- وسائل الاتصال الجماهيرية.

٣- الجمهور الحكومي.

٤- الهيئات الجماهيرية الضاغطة.

٥- الجمهور المحلي للمؤسسة.

٦- الجمهور العام.

إن الرأي العام المساند للمؤسسة من شأنه أن يؤثر على قبول أفراد المجتمع للسلع أو الخدمات التي تنتجه،ا كما أن للمساهمات المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة في مجال تنمية وتطوير المجتمعات المحلية دورا هاما في بناء سمعة المؤسسة والحفاظ عليها.

- **البيئة التسويقية الكلية :-** تتكون من كافة القوى التي تمثل المجتمع الأوسع، وتتمثل هذه البيئة في العوامل السكانية والاقتصادية والطبيعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والثقافية.
- **قوى البيئة السكانية:-** تتكون من العناصر المرتبطة بالتجمعات الإنسانية كالحجم والكثافة السكانية والمكان والعمر والجنس وغيرها من العوامل المشابهة . كما تؤثر نمو القوى العاملة بعوامل سكانية واقتصادية واجتماعية تركت انعكاساتها على خصائصها فزادت نسبة الالتحاق في مختلف المراحل التعليمية واتسع إسهام المرأة ومشاركتها في سوق العمل المحلي.

- **قوى البيئة الاقتصادية :-** تلعب بكل ما تؤدي إليه من حالات كساد ورواج وتضخم دورا هاما في تحديد كثير من القرارات التي تقع مسؤوليته اتخاذها على مدير التسويق. كما تعد الأسعار والعوامل المتحكمة فيها بالإضافة الى الطلب ومحدداته من أبرز القوى المؤثرة على الواقع الاقتصادي لأية دولة. وتحدد العوامل الاقتصادية إلى درجة كبيرة القدرة الشرائية للمستهلك وأنماط استهلاكه وإنفاقه وادخاره.
- **الدخل :-** تعتبر العلاقة بين الدخل وحجم الإنفاق واتجاهاته ذات مدلول هام بالنسبة لمديري التسويق.
- **الأسعار والتضخم :-** تعتمد سياسة التسعير في المؤسسة على مستويات الأسعار السائدة في السوق واتجاهاته.

كيف تستطيع المؤسسة أن ترد على تغيرات الأسعار أو على أية تخفيضات يقوم بها المنافسون ؟

الجواب: إذا كان للتغير في السعر أية آثار على المبيعات أو على الحصة السوقية للمؤسسة أو على هوامش ربحها المتوقعة لبرنامج تحليلي يمكن أن يقوم به مدير التسويق للرد على تخفيض للأسعار من جانب المنافسين.

العوامل التكنولوجية وأثرها في قرارات التنسيق :

يمثل التقدم التكنولوجي إحدى القوى الرئيسية التي لها دور هام في تحديد وصياغة نمط حياتنا.

تنطوي عليه هذه الانجازات من ابتكارات واختراعات تؤثر بشكل مباشر على تحسين وتطوير السلع والخدمات الحالية وابتكار المنتجات الجديدة.

إن مواجهة المؤسسة للآثار التي يفرضها التطور التكنولوجي تستوجب العمل في اتجاهين رئيسيين هما :-

١- **ضرورة التكيف :-** وهي قيام المؤسسة بصياغة الأسلوب الذي تستطيع بواسطته تكييف نفسها مع معطيات هذا التطور. ونظرا للديناميكية العالمية

التي تتصف بها الحاجات والرغبات الاستهلاكية فإن قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات متطورة تجاري التطور في تلك الحاجات والرغبات تحدد مدى نجاحها في الوصول الى أهدافها.

٢- **بحوث التطور والابتكار السلعي:-** إذا كان سر بقاء المؤسسة كامنا في قدرتها على التكيف مع معطيات البيئة والاستجابة لمتغيراتها فإن الاهتمام ببحوث التطوير والابتكار السلعي وتخصيص الموازنات الكافية لذلك.

الغايات التي يستهدفها برنامج للبحوث والتطوير في المؤسسة :

١- إنتاج سلع أو خدمات لتلبية حاجات ورغبات استهلاكية موجودة في السوق.

٢- الوصول الى استخدامات جديدة لسلع موجودة حاليا.

٣- تحسين مستوى الجودة النوعية للمنتجات.

٤- تحسين وتطوير طرق وأساليب الإنتاج بما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج.

٥- تطوير أساليب البيع والترويج بطريقة تقود إلى زيادة مبيعات المؤسسة وتحسين مركزها التنافسي.

ما أثر، ما دور القوانين الحكومية على النشاط الاقتصادي ؟

١- تنظيم العلاقة التبادلية بين البائعين والمشترين سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات.

٢- حماية مؤسسات الأعمال من ممارسات بعضها مع بعض وخاصة في الأسواق التي تخضع لآليات نظام المنافسة الحرة.

تعريف البيئة الثقافية والاجتماعية وأثرها في التسويق:

تتكون البيئة الثقافية من المؤسسات وغيرها من القوى الأخرى التي تؤثر على القيم الأساسية للمجتمع وادراكات أفراده وتفضيلاتهم وسلوكهم. فإن المدى الذي يستطيع مدير التسويق أن يذهب إليه في فهم وتحليل وتفسير سلوك هؤلاء الأفراد والقيم والمعتقدات التي تؤثر على ذلك السلوك يحدد بشكل كبير جدا قدرة إدارة التسويق على تخطيط البرامج التسويقية.

تعريف الثقافات الفرعية:

هي مجموعة من الأفراد التي يرتبط أفراد كل منها بنظم للقيم المشتركة المبنية على أساس تجاربهم الحياتية المشتركة أو أوضاعهم المعيشية وأنماط حياتهم ومن هذه المجموعات الشباب والنساء العاملات والمتقاعدون.

ويعتبر مفهوم تجزئة السوق : كإستراتيجية تسويقية هامة من أكثر المفاهيم التسويقية اعتمادا على مفهوم الثقافات الفرعية باعتبارها قطاعات سوق مختلفة.

تعريف الطبقة الاجتماعية :

هي ذلك القطاع من المجتمع الذي يضم مجموعة من الأفراد يتصفون بقدر كبير من التجانس في مكاناتهم الاجتماعية وبصورة تشكل فيها هذه المجموعة مكانة اجتماعية أعلى أو أدنى من غيرها في سلسلة هرمية.

أقسام الطبقات الاجتماعية :

١- الطبقة الدنيا الأدنى.
٢- الطبقة الدنيا الوسطى.
٣- الطبقة الدنيا الأعلى.
٤- الطبقة الوسطى الأدنى.
٥- الطبقة الوسطى الوسطى.
٦- الطبقة الوسطى الأعلى.
٧- الطبقة العليا الأدنى.
٨- الطبقة العليا الوسطى.
٩- الطبقة العليا الأعلى.

خصائص التقسيم الطبقات الاجتماعية :

أنه يتيح مجالا أكثر لمدير التسويق في تجزئته للسوق كما أنه يعترف ضمنيا بديناميكية التحول الاجتماعي وبالتالي إمكانية انتقال الأفراد من مستوى الى مستوى، حيث أن تقسيم المجتمع إلى طبقات متمايزة من شأنه أن يزود مدير التسويق بأساس طبيعي يستطيع الاعتماد عليه عند تطبيق مفهوم تجزئة السوق للكثير من السلع والخدمات.

الفصل السادس

الجدوى الاقتصادية للمشروعات التسويقية

تعريف الجدوى الاقتصادية:

هي عبارة عن عملية جمع المعلومات عن مشروع مقترح ومن ثم تحليلها لمعرفة إمكانية تنفيذ، وتقليل مخاطر وربحية المشروع، وبالتالي يجب معرفة مدى نجاح هذا المشروع أو خسارته مقارنة بالسوق المحلي واحتياجاته.

تعريف دراسة الجدوى التسويقية:

هي جزء من دراسة الجدوى تتم للمفاضلة بين الفرص الاستثمارية المطروحة لاختيار أفضلها ولتحديد من تجارب السوق لفكرة المشروع الجديد، وعادة ما تبدأ دراسات الجدوى التفصيلية بتحديد الصلاحية التسويقية للمشروع تحت الدراسة. أي بهدف تحديد احتمالات تجاوب السوق لفكرة المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة التي يسعى المشروع لتقديمها.

وبناء على تلك الدراسة يتم اتخاذ القرار المناسب إما بالاستمرارية في دراسة جدوى المشروع إذا كانت النتائج إيجابية وذلك بالانتقال إلى دراسة إمكانية تنفيذ الفكرة فنياً أي أن مخرجات الدراسة التسويقية في هذا الوضع تمثل الأساس لدراسة الجدوى الفنية والهندسة للمشروع وما يليها من دراسات مالية واقتصادية واجتماعية.

أهمية دراسات الجدوى الاقتصادية:

تكمن أهمية دراسة الجدوى في أنها الوسيلة التي من خلالها يمكن الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو أفضل مشروع يمكن القيام به؟
- لماذا يتم القيام بهذا المشروع دون غيره؟

- أين يتم اقامة المشروع؟
- ما هوأفضل وقت لإقامة المشروع وطرح منتجاته؟
- من هي الفئة المستهدفة في المشروع؟
- كيف سيتم اقامة المشروع؟
- ما مدى حاجة المشروع من عمال وآلات...؟
- كم سيكلف المشروع؟
- هل سيحقق أرباح أم لا؟
- ما هي مصادر تمويل المشروع؟
- كيف أختار مشروع من مجموعة مشاريع بديلة؟
- كيف أثبت ان المشروع مجدي اقتصادياً؟

البيانات اللازمة لإجراء دراسة الجدوى التسويقية:

ويتطلب تحقيق أهداف الدراسة التسويقية تجميع العديد من البيانات والمعلومات وتحليلها للوصول لتلك الأهداف وتلعب خبرة القائمين بالدراسة دوراً أساسياً في تحديد نوعية البيانات إذ أنه في الواقع لا يوجد نظام محدد لنوعية البيانات الواجب تجميعها سواء في المشروعات الإنتاجية أو الخدمية، فالعبرة ليست في تجميع أكبر قدر من البيانات المتاحة بل تحديد البيانات المطلوبة واللازمة والتي ينتج عن تحليلها تحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي تحديد مصدر البيانات ونوعيتها كما يؤخذ في الاعتبار المدى الزمني أو السلسلة الزمنية التي تجمع البيانات خلالها مدى تأثير مختلف العوامل خلال تلك الفترة الزمنية على اتجاه الطلب على السلعة المزمع إنتاجها أو الخدمة المطلوب تقديمها حتى تأتي نتائج الدراسة مواكبة للواقع ومعبرة بصدق عنه حتى يمكن الارتكاز على نتائجها في اتخاذ القرار المناسب.

إذ أن قصر السلسلة الزمنية أو التغيرات الجذرية في العوامل المؤثرة على الطلب أو التغير في الأسعار يؤدي إلى تعديلات هامة في سوق تلك السلعة، وبالتالي تقل الثقة في النتائج المتحصل عليها أو إلى اعتماد القائمين بالدراسة على خبراتهم

الشخصية في المجال لتغطية النقص في البيانات المتحصل عليها مما يقلل الثقة أو الدقة في الدراسة. وأخيرا تتوقف نوعية البيانات عن تحليل السوق على نوعية السلعة مما لا شك فيه أن نوعية البيانات اللازمة لإجراء دراسة تسويقية لإقامة مطاحن للدقيق تختلف تماما عن تلك اللازمة لإقامة مشروع دواجن أو لإنشاء مكتب للاتصالات الدولية.

ومن اهم هذا البيانات ما يلي:-

١- **البيانات الميدانية (الأولية):** هي البيانات التي يتم تجميعها بواسطة الفريق البحث القائم بالدراسة الأول مرة البيانات المكتبية.

٢- **البيانات الثانوية:** وهي البيانات المتاحة والمنشورة والتي سبق تجميعها أم في دراسة جدوى سابقة أو بواسطة الهيئات الحكومية أو الجامعات وشركات تجميع البيانات أو بنوك المعلومات.

٣- **البيانات النوعية (الكيفية):** وهي البيانات التي لا يمكن التعبير عنها بأرقام مطلقة مع أهميتها للدراسة التسويقية ويختص عموماً بتوصيف المستهلكين واتجاهاتهم وتحديد أساليبالتسويق والقوانين واللوائح الخاصة بتنظيم تداول السلع ونظام تسعرها.

٤- **البيانات الكمية:** وهي البيانات التي يعبر عنها بأرقام مطلقة أهمها البيانات المطلوبة للتنبؤ بالطلب ودراسة السوق أي تختص بكميات السلعة أو الأسعار.

المعلومات التي يحتاجها الباحث لإجراء دراسات السوق وتقدير الطلب

معلومات كمية:

١- معلومات منتجات المشروع.

٢- معلومات عن الكميات في:

أ- انتاج.

ب- واردات.

ج- صادرات.

٣- عند تجار الجملة والتجزئة.
٤- ميزانية الأسرة.
٥- الرسوم الجمركية.
٦- معلومات وصفية.
٦- اساليب التوزيع المتاحة.
٧- معلومات عن الكميات.
٨- انتاج.
٩- صادرات.
١٠- اتجاهات وتفضيلات المستهلكين.
١١- أسعار البيع.
١٢- أسعار المنافسين.
١٣- الاتجاهات العامة للاسعار.
١٤- افعال وتصرفات الحكومة.

أهم دراسات الجدوى الاقتصادية التسويقية :

أولاً- دراسات الجدوى الأوليّة:

وهي عبارة عن دراسة أو تقرير أوّلي يمثّل الخطوط العامة عن كافة جوانب المشروع أو المشروعات المقترحة، والتي يمكن من خلالها التوصّل إلى اتخاذ قرار إما بالتخلي عن المشروع أو الانتقال إلى دراسة أكثر تفصيلاً. ونتيجة لهذه الدراسة يتم التخلي عن المشروع أو الانتقال إلى الدراسة التفصيلية.

من المسائل التي تعالجها دراسات الجدوى الأوليّة ما يلي:

١- دراسة أولية عن الطلب المحلي والأجنبي المتوقع على منتجات المشروع، ومدى حاجة السوق لها.
٢- دراسة أولية عن التكاليف الإجمالية للمشروع سواء كانت تكاليف رأسمالية أوتشغيلية.

٣- دراسة أولية عن مدى جدوى المشروع فنّياً، بتحديد احتياجات المشروع من العمال والمواد الأولية.

٤- دراسة أولية عن المواقع البديلة للمشروع المقترح، واختيار أفضلها.

٥- مدى تأثير المشروع على المستوى القومي، وعلى عمليّة التنمية الاقتصادية.

٦- دراسة أولية عن مصادر تمويل المشروع سواء كان التمويل ذاتي أومن مصادر أخرى.

٧- دراسة أولية عن العوائد المتوقعة (الإيرادات) للمشروع المقترح.

٨- بيان مدى توافق المشروع مع العادات والتقاليد والقوانين السائدة في المجتمع.

ثانياً- دراسات الجدوى التفصيليّة:

عبارة عن دراسات لاحقة لدراسات الجدوى الأولية، ولكنها أكثر تفصيلاً ودقة وشمولية منها، وهي بمثابة تقرير مفصّل يشمل كافة جوانب المشروع المقترح، والتي على أساسها تستطيع الإدارة العليا أن تتخذ قرارها، إما بالتخلي عن المشروع نهائياً أو الانتقال إلى مرحلة التنفيذ. وتعتبر دراسات الجدوى الأولية والتفصيلية متكاملة ومتتالية، ولا يمكن الاكتفاء بدراسة واحدة لكي تكون بديلة عن الدراسة الأخرى أي ليست معوّضة، ونتيجة لهذه الدراسة يتم إما التخلي عن المشروع أو البدء بعملية التنفيذ.

ثالثاً- دراسات الجدوى الفنية:

تكمن أهمية دراسات الجدوى الفنية للمشروعات فيما يلي:

١- اختيار البدائل الفنية المختلفة التي يحتاجها المشروع، وفحص الآثار المتوقعة لتلك البدائل.

٢- الحكم على مدى توفر المستلزمات الفنية لنجاح المشروع.

إن عدم دقة وكفاءة الدراسة الفنية يترتب عليه مشاكل ومخاطر مالية أو إنتاجية أو تسويقية، والتي قد تؤدي إلى فشل المشروع.

ومن المسائل التي تعالجها دراسات الجدوى الفنيّة ما يلي:

أ- **اختيار الحجم المناسب للمشروع:** وذلك للوصول إلى الحجم الأمثل الذي يتناسب مع الإمكانيات المتاحة المادية أو المالية أو الفنيّة، مع الأخذ بعين

الاعتبار الدور الرئيسي لموقع المشروع الذي يحدد حجم المشروع وطاقته الإنتاجية والتكاليف المترتبة عليه والعوائد المتوقعة منه.

ب- **موقع المشروع:** ويعتبر من المسائل المهمة التي تساعد في نجاح المشروع أو فشله. واختيار الموقع الملائم للمشروع يتأثر بمجموعة من العوامل منها:

- **كلفة النقل:** تعتبر من العوامل الأساسية المحددة للموقع الأمثل، التي تتمثل بكلفة نقل المواد الأولية ومستلزمات الانتاج من السوق إلى المشروع، أوكلفة نقل السلع الجاهزة من المشروع إلى السوق، والموقع الأمثل هوالذي يحقق أقل كلفة نقل ممكنة.
- **مدى القرب أو البعد من السوق:** يعتمد هذا العامل على نوع وطبيعة الصناعة والمادة الخام المستخدمة في المشروع.
- **المادة الخام:** يتم تحديد موقع المشروع حسب طبيعة المادة الخام وهل هي فاقدة للوزن عند تصنيعها، وما مقدار نسبة الفاقد، وحجم المادة الخام ووزنها وكلفتها وكلفة النقل.
- **الطاقة:** يختلف حجم الطاقة المستخدمة من صناعة لأخرى، حسب توفر الطاقة أوعدم توفرها وكلفتها نسبة إلى التكاليف الاجمالية للإنتاج. لذلك فهو يعتبر من العوامل المحددة لموقع المشروع.
- **القوى العاملة:** يعتمد توفر القوى العاملة الرخيصة أو ذات الخبرات والمهارات على موقع المشروع، ومدى احتياجات المشروع من القوى العاملة ومن مختلف الاختصاصات.
- **درجة التوطن:** أي مدى تمركز الصناعة في المنطقة المراد إقامة المشروع فيها، وهل تعتبر منطقة جذب أم منطقة طرد، منطقة مشجعة لإقامة المشروع أم لا، ويمكن قياس درجة التوطن الصناعي في منطقة ما، وذلك بالاعتماد على الصيغة التالية: معامل التوطن الصناعي في منطقة ما = مجموع القوى العاملة في صناعة معيّنة في المنطقة ÷ مجموع القوى العاملة في إجمالي الصناعة في المنطقة.

مجموع القوى العاملة في الصناعة المعينة في البلد مجموع القوى العاملة في إجمالي الصناعة في البلد .

- إذا كان معامل التوطن < ١ تعتبر منطقة جذب ومشجعة لإقامة المشروع فيها.
- إذا كان معامل التوطن > ١ تعتبر منطقة طرد وغير مشجعة لإقامة المشروع فيها.

- **التشابك الصناعي:** أي مدى العلاقات الترابطيّة بين المشروع المقترح والمشروعات القائمة، والتي من المحتمل أن يعتمد عليها في الحصول على المواد الأوليّة والخامات، أوتعتمد عليه في تزويدها بما ينتجه من سلع نصف مصنّعة. وهذه العلاقات التكاملية والترابطات الأمامية والخلفية، تشجع على إقامة المشروع من عدمه.
- **توفر أو عدم توفر البنى التحتية:** إن توفر البنى التحتية في المنطقة المراد إقامة المشروع فيها والمتمثلة بشبكات الماء، الكهرباء، الهاتف، الصرف الصحي وغيرها من العوامل التي تشجع على اقامة المشروع من عدمه.

ت- تقدير كلفة المباني والأراضي اللازمة للمشروع: وهي دراسة حول كلفة المباني والأراضي اللازمة لإقامة المشروع، وذلك حسب أسعارها ومساحتها.

ث- تحديد نوع الانتاج والعمليات الانتاجية: بتحديد الطريقة التي يعتمدها المُنتج في عملية الانتاج، فهناك ثلاثة أنواع من طرق الانتاج هي:

١- الانتاج المستمر: في حالة وجود طلب مستمر على الانتاج وطيلة أيام السنة،

٢- الانتاج حسب الطلب: وذلك حسب حجم الطلب على كل صنف يقوم المصنع بإنتاجه.

٣- الانتاج المتغير: حيث تقوم الادارة أوالمُنتج بإنتاج كمية معينة من صنف معين لفترة زمنية معينة، بعدها يقوم بإجراء تغيير للمعدات والمكائن لإنتاج صنف آخر ولفترة زمنية معينة.

ج- اختيار الفن الإنتاجي الملائم: فهناك عدة أساليب انتاجية لإنتاج منتج معين، وأن لكل أسلوب تكاليفه ومتطلبات لتشغيله، وأن لكل صناعة أسلوبها

الانتاجي الملائم. ولا ننسى التكنولوجيا الموجودة في السوق العالمية التي تتلاءم مع الظروف المتاحة.

ح- التخطيط الداخلي للمشروع: ويعتمد على المساحة الكلية والمساحة اللازمة للخط الانتاجي والمعدات المستخدمة في عملية الإنتاج، ومساحة الأقسام المختلفة التي يحتاجها المشروع.

خ- تقدير احتياجات المشروع من المواد الخام والمواد الأولية: وهنا يتم تحديد كمية ونوعية وتكاليف المواد المباشرة وغير المباشرة ومدى حاجة المشروع لها.

د- تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة: فتختلف تلك الاحتياجات للقوى العاملة باختلاف مراحل اقامة المشروع، ويتم تقدير الاحتياجات الفعلية من القوى العاملة ومن مختلف الاختصاصات، ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال ما يسمى بتوصيف العمل؛ أي تحديد مواصفات الوظيفة أولاً ثم يتم اختيار الشخص المناسب الذي تتوفر فيه المواصفات المطلوبة للوظيفة.

ذ- تحديد الفترة اللازمة لتنفيذ المشروع.

مراحل اعداد دراسة الجدوى التسويقية:

عدة خطوات متتالية ومترابطة كل منها تخدم ما يليها من خطوات. وتشمل هذه الخطوات ما يلي:

أولاً: البيانات اللازمة لإجراء الدراسة وتشمل:

١- نوعية البيانات.
٢- مصادر الحصول على البيانات.
٣- جدولة البيانات
٤- تحليل البيانات.

ثانياً: دراسة السوق وتشمل:

١- توصيف المنتج.
٢- توصيف السوق.

٣- تجزئة السوق.

٤- تحديد السوق المستهدف.

٥- تقدير حجم السوق.

٦- تقدير حجم الفجوة التسويقية ونصيب المشروع منها.

ثالثاً: إعداد المزيج التسويقي ويشمل:

١- تخطيط مزيج المنتجات والأنشطة المكملة له.

٢- التسعير.

٣- تحدي منافذ التوزيع.

٤- الترويج.

٥- تكلفة التسويق.

رابعاً: كتابة التقرير النهائي متضمناً أهم مخرجات الدراسة التسويقية.

دورة حياة المشروع :

اي مشروع بغض النظر عن طبيعته ومدته وحجم نشاطاته، يمر بمراحل محددة تسمى "دورة حياة المشروع"، وهي:

(١) **التفكير في المشروع:** وهي المرحلة التي تقوم فيها الجمعية بابتكار فكرة للمشروع، وتبحث خلالها عن أولوية هذه الفكرة وجدواها .

(٢) **التخطيط للمشروع:** وهي المرحلة التي ينتقل فيها المشروع من مجرد فكرة الى خطة توضح أهدافه ونشاطاته وخدماته والفئات الذين يخدمهم وكيف يستخدمهم .

(٣) **رصد الموارد:** وهي المرحلة التي تدرس فيها الجمعية الموارد البشرية والمالية التي تحتاجها لتنفيذ المشروع، وتعيين الأفراد وفرق العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات عليهم .

(٤) **تطبيق المشروع:** وهي المرحلة التي يتم فيها بدء تنفيذ المشروع وتعمل خلالها الجمعية على إدارة أداء المشروع والتأكد من انه يجري وفق ما هو مخطط له وفي الاتجاه الصحيح .

(٥) **إنهاء المشروع:** وهي المرحلة التي تنهي فيها الجمعية سريان المشروع بعد تقييمها لمدى تطبيقه للأهداف ولآثار المرجوة منه .

دراسة السوق المحلي :

يجب عمل دراسة للسوق المحلي من حيث احتياجاته ومتطلباته وذلك بدراسة العناصر التالية :

١. دراسة السوق

٢. الدراسة الفنية.

٣. الدراسة المالية.

ولعمل أي جدوى اقتصادية على صاحب العمل الأخذ بعين الاعتبار النقاط والخطوات التالية :

أولاً: على صاحب المشروع معرفة الأمور التالية حول أنفسهم قبل البدء بتنفيذ المشروع، وهي:

- ما هي الخبرات والمهارات التي يمتلكونها وتخدم المشروع؟.
- ما هي الدوافع الشخصية والتي ستضمن نجاح المشروع؟.
- ما هي الصفات الشخصية والتي ستعمل على قيادتك للمشروع؟.

وبالتالي يجب معرفة الأشخاص المشاركين بالمشروع ومعرفة المهارات التي يمتلكونها (مهارات الاتصال، التصميم، الإشراف، التنظيم، الرياضيات، وغيرها) كما يجب معرفة الصفات التي يتحلون بها مثل (التعاون، اللباقة، الصدق، الحماسة للعمل، الدقة في المواعيد والعمل، بذل الجهد المناسب للعمل وغيرها) ومعرفة الخبرات السابقة والمستوى التعليمي.

ثانياً- دراسة السوق من حيث:

- ما هي خصائص سوق سلعتك.
- كم حصتك بالسوق.
- كيف يمكن أن تبيع سلعتك بحيث تستطيع أن يكون لك حصة في السوق.

ثالثاً- عمل دراسة فنية للمشروع من حيث :

- ما هي الأصول الثابتة التي سيحتاجها المشروع.
- ما هي متطلبات إنتاج السلعة.
- ما هي مراحل إنتاج السلعة.

وبالتالي يجب معرفة الموقع المقرر للمشروع، توفر المياه والكهرباء، والمواصلات، ومعرفة مدى الحاجة للآلات والمعدات الثابتة، أجور العمال ومراحل الإنتاج وغيرها من الأمور المتعلقة بالنواحي الفنية .

رابعاً- عمل دراسة مالية للمشروع من حيث :

- هل فكرة المشروع مربحة أم لا.
- من أين سنحصل على النقود.
- ما هي تكلفة المشروع المالية.

وبالتالي يجب تحديد التكلفة الكلية للمشروع، والربح الشهري والإجمالي، والقيام ببعض الاختبارات المالية لقياس جدوى المشروع.

الجدوى الاقتصادية للمشروع:

ما هي دراسة الجدوى للمشروع :

أولاً: هي طريقة تستخدم للتعرف على مدى توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ المشروع وتسويق إنتاجه وهل هو مربح أم لا.

ثانياً: يقوم أصحاب المشروع بعمل دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع من خلال جمع المعلومات ونقاشها وتحليلها اعتماداً على ٦ خطوات متتابعة ومتسلسلة، وتشكل هذه الخطوات الستة الخطوات الرئيسية التي لا بد منها لعمل دراسة جدوى اقتصادية لأي مشروع صغير.

خطوات دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع:

❖ **الخطوة الأولى- اختار سلعة أو خدمة تبيعها:**

وهنا لا بد من الاستطلاع والتفكير والنقاش حول فكرة المشروع المناسبة والتي تبدو مجدية من خلال تحليلها والتأكد منها وعندها نقرر أي مشروع يجب دراسته وعمل جدواه الاقتصادية.

❖ **الخطوة الثانية- اعرف ما إذا كان الناس سيشترون السلعة أم لا :**

وهي الخطوة الثانية على طريق التأكد من صحة وجدوى فكرة المشروع المطروحة، وهنا لا بد من التركيز والاهتمام والتعرف على احتياجات وطلب الزبائن المحتملين أو الحقيقين، وكذلك لا بد من التأكد ودراسة ما إذا كان الناس سيشترون ما نخطط نحن لبيعه في السوق المحتمل.

❖ **الخطوة الثالثة : قرر كيف سيعمل مشروعك الصغير:**

حيث أنه من الضروري أن تتخذ قراراً مدروساً حول كيف سيتم تشغيل المشروع ودراسة طبيعة الحال حول المشروع وطريقة تشغيله.

❖ **الخطوة الرابعة: احسب تكاليف المشروع:**

يجب معرفة أنواع التكاليف وحسابها وأخذها بعين الاعتبار عند تجهيز وعمل دراسة الجدوى، وتتقسم التكاليف إلى نوعين :

١) تكاليف ثابتة: مثل (الرواتب، إيجار المحلات، تأمينات العمال، والاستهلاك).

٢) تكاليف متغيرة: مثل (مواد الخام، أجور، الصيانة، مواصلات، مصروفات الكهرباء، والمياه)،

❖ **الخطوة الخامسة: تقدير دخل المشروع من المبيعات:**

تقدر الكمية التي يمكن بيعها من خلال المشروع وذلك خلال فترة زمنية معينة وسعرها عند البيع.

❖ **الخطوة السادسة: قرر هل فكرة المشروع جيدة:**

وهنا لا بد من اتخاذ القرار حول فكرة المشروع ولذلك لا بد من سؤال أنفسنا الآتي:

1) حجم أرباحنا من المشروع.
2) كيف يمكن حساب أرباحنا والتدفق النقدي.
3) ما هي الفوائد الأخرى الهامة.
4) ثم نقرر ما إذا كانت فكرة المشروع جيدة أم لا.

إذا كانت الفكرة جيدة نبدأ بتحضير وعمل خطة العمل، وإذا كانت غير جيدة نلغي الفكرة الأولى ونبحث عن فكرة مشروع أجدى وأنجح.

لماذا عليك إعداد دراسة الجدوى:

للتأكد من نجاح المشروع و للحصول على قرض لتمويل مشروعك أو من مؤسسة التمويل المالية. ولذلك عليك أن تبين لهم أن المشروع مُجد، وأن لديك الموارد المالية المطلوبة، وأن لديك المهارات والخبرة الكافية.

إرشادات لإنجاز دراسة الجدوى:

1- وصف المشروع المقترح: ويقدم هذا الجزء اسم المشروع، والنشاطات المقترحة، المالكون، الموقع، الشكل القانوني، نشاطات المشروع.
2- السوق: ويعتمد على حجم سوقك، وحجم مبيعاتك وخدماتك .
3- الكادر الوظيفي وتنظيمه: إن توزيع الأدوار في عملية الإنتاج عامل من عوامل النجاح.
4- احتياجات المشروع: إن أي مشروع سواء كان كبيراً أو صغيراً له احتياجات معينة يجب توفرها من أجل نجاح المشروع واستخلاص عوامل نجاح أو فشل أي مشروع، ولذلك يجب معرفة المشروع وعمليات الإنتاج من حيث :
   - ماذا تتضمن عمليات الإنتاج من البداية على النهاية.
   - ما هي الموارد التي تحتاج إليها، ومن أين تحصل عليها.

- ما هي المهارات التي نحتاج إليها ، وكيف نستطيع تعلمها.
- من هم الذين سيشترون منتجاتك ولماذا.
- ما هي المشاكل التي يمكن أن تواجهك.
- ما هي النصائح التي تنصحنا بها.

ولتشغيل المشروع : يجب النظر إلى :

أ- الإنتاج: من هم الذين يعملون وماذا سيعملون، وما هو حجم الإنتاج.

ب- المالية: من سيمسك المعاملات المالية ومن هو المسؤول عن البيع والشراء.

ج- الإدارة: من سوف يختص بالموردين وتسجيل الديون والمشتريات والبيع.

٥- تحديد تكاليف المشروع: سواء كانت ثابتة أو متغيرة.

٦- تحديد بيع الوحدة الواحدة: وتحديد معرفة الأسعار المنافسة: وهنا يجب أن نسأل أنفسنا الأسئلة التالية:

- من هم منافسيك.
- كم سعر بيع منتجاتهم المشابهة لمنتجاتكم.
- كم يبيعوا.
- هل سعر بيع منتجك جيد.

المقترحات والتوصيات للمشروعات التسويقية :

- قم بتحديد احتياجات فئاتك المستهدفة من فترة لأخرى لتتمكن من ابتكار أفكار جديدة لمشاريع .
- تأكد من ان فكرة مشروعك تلبي احتياجات واقعية وضرورية .
- حلل هذه الأفكار بالاعتماد على "تحليل الفائدة – التكلفة "لمساعدتك على ترتيب هذه الأفكار حسب أولوياتها واختيار الأفضل فيها .
- برر فكرة المشروع التي اخترتها وناقشها مع المعنيين واحصل على الإذن في الإعداد لها وتنفيذها.
- اعمل على ترجمة فكرة المشروع إلى خطة مكتوبة .

- حدد اسم المشروع واستراتيجياته وأهدافه واربطها مع الخطة الإستراتيجية.
- حدد النشاطات الرئيسية والفرعية التي سيتم تنفيذها في المشروع وتأكد من ان تطبيقها سيؤدي الى تحقيق اهداف المشروع .
- حدد الفئات المستهدفة ووضح كيف سيفيدهم المشروع .
- ضع تصوراً للمخرجات والنتائج النهائية للمشروع.
- حدد الاجراءات والمهام التي يجب تنفيذها للإعداد ولتنفيذ المشروع .
- حدد الوظائف الرئيسية في المشروع وحدد المهارات والخبرات المطلوبة لكل وظيفة .
- زوَد الموظفين بالخبرات والتدريب اللازمين لرفع كفاءتهم في أداء المطلوب منهم .
- ضع نظام عمل مناسب يحدد المهام والمسؤولين عنها والفترة الزمنية المتاحة لهم .
- قيَم أداء الموظفين بالاعتماد على مؤشرات يمكنك استخراجها من نظام العمل والوصف الوظيفي.
- قيَم حجم الأموال التي يحتاجها تنفيذ المشروع وضعها في موازنة تفصيلية.
- حدد الأدوات والمعدات التي يحتاجها الموظفون لأداء عملهم .
- اعمل على توفير الأموال سواء من موازنة الجمعية او من خلال منح وتبرعات .
- تأكد من ان الموظفين على علم ومعرفة بمفهوم المشروع وإجراءاته.
- تابع دقة تنفيذ خطة المشروع من خلال متابعة تنفيذ الأنشطة والوصول إلى الفئات المستهدفة وتزويد الخدمات بجودة عالية .
- تأكد من انسجام تطبيق إجراءات المشروع مع بعضها البعض .
- راجع حسن التصرف بموازنة ومالية المشروع .
- تأكد من التزام فريق العمل بأداء ما هو مطلوب منه في الوقت المحدد، وشجع إنتاجيتهم وفعاليتهم .
- افحص المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع واقترح المعالجة المناسبة.
- اعلم فريق العمل والفئات المستهدفة بانتهاء المشروع واشكرهم على جهودهم ومشاركتهم.
- وثّق كافة أعمال المشروع في تقارير خاصة.
- ضع خطة تقييم شاملة للمشروع، قيَم أهدافه، إجراءاته ونتائجه .

تحديد الاحتياجات المالية للمشروع:

التحديد الأول:

- تحليل الاحتياجات المالية قصيرة الأجل للشركات وكيفية تمويلها.
- تحليل دورة النشاط وتحديد التمويل المناسب لها.
- تقييم وتحديد المخاطر التي تعترض دورة النشاط .
- الحماية من الخسارة .
- دورة النشاط وكيفية تمويلها.

التحديد الثاني:

- تحليل الاحتياجات المالية قصيرة الأجل للشركات وكيفية تمويلها.
- تقييم قدرة الشركة على إنجاز دورة تحويل أصولها ، وإدارة استثماراتها.
- تقييم كفاءة الشركة في تحقيق الربحية .
- تقييم المخاطر المالية .
- العائد على حقوق الملكية.

التحديد الثالث:

- تحليل الاحتياجات المالية قصيرة الأجل للشركات وكيفية تمويلها.
- تحليل التدفقات النقدية.
- حالات تطبيقية على ما سبق.

التحديد الرابع:

- تحليل الاحتياجات المالية متوسطة الأجل للشركات وكيفية تمويلها.
- مفهوم حماية الأصول وتحليل المخاطر المالية المتعلقة بها.
- القروض ذات الأسبقية الثانية (Subordination).
- نظرة شاملة لعمليات الإقراض المضمون .

التحديد الخامس:

- تحليل الإحتياجات المالية متوسطة الأجل للشركات وكيفية تمويلها.

- أوراق القبض وكيفية تمويلها.
- إيصالات المخازن وكيفية تمويله.
- إيصالات الأمانة وكيفية تمويلها .

التحديد السادس:

- تحليل الاحتياجات المالية متوسطة الأجل للشركات وكيفية تمويلها.
- حالة تطبيقية شاملة لما سبق .

التحديد السابع:

- تحليل الاحتياجات المالية طويلة الأجل للشركات وكيفية تمويلها.
- تحديد هيكل المشروع ودورته.
- دراسة جدوى المشروع وكيفية تقويمها.
- الدراسات المالية وكيفية تقييمها.

التحديد الثامن:

- تحليل الاحتياجات المالية طويلة الأجل للشركات وكيفية تمويلها.
- التدفقات النقدية وكيفية إعدادها وتحليلها لأغراض الإقراض .
- مستقبل خدمة الديون وتقدير التدفقات النقدية.

التحديد التاسع:

- تحليل الاحتياجات المالية طويلة الأجل للشركات وكيفية تمويلها.
- محافظ تمويل المشروع وكيفية إعدادها.

التحديد العاشر:

- تحليل الاحتياجات المالية طويلة الأجل للشركات وكيفية تمويلها.
- أساليب تمويل المشروع والقضايا والمعوقات المتعلقة بها.
- حالة تطبيقية شاملة لما سبق.

هوامش الباب الثاني:

1. Angela,H, (1996). Effective Management For Marketing Butterworth Heinemann.

٢. عبد الفتاح، محمود سعيد، (١٩٩٢). إدارة التسويق.

٣. ورائف توفيق، ناجي المعلا، (١٩٩٧). أصول التسويق - مدخل استراتيجي.

٤. العبدلي، قحطان، بشير العلاق، (١٩٩٨). إدارة التسويق.

5. Oldroyd,M, (1996) .Sales and Marketing Enviroment .

6. Thomas N. ingram and Raymond W, (1989). Sales Management . Chicago.

٧. العميان، محمود، مرجع سابق.

٨. بشير، علاق، قحطان العبدلي، (١٩٩٩). إدارة التسويق.

٩. هاني بيان، حرب، (١٩٩٩). مبادئ التسويق.

10 . www.pulpit.awatanvoice.com

الباب الثالث

الاتصالات التسويقية المتميزة

الفصل الأول

مهارات الاتصالات التسويقية المميزة

مهارات الاتصالات التسويقية المميزة:

قبل البدء في التعرف على أهم المهارات الموجودة في الاتصالات التسويقية، لا بد من تعريف الاتصال التسويقي والذي هو عبارة عن مجموعة الوسائل التي تحاول المنظمة بواسطتها أن تعلم، وتقنع، وتذكر المستهلكين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنتجات والأصناف والخدمات التي تقدمها.

ولذلك فأن الترويج هو نشاط تسويقي يتضمن عملية اتصال إقناعي تستهدف التأثير على أذهان المستهلكين لاستمالة سلوكهم الشرائي، وتعتمد عملية التأثير على اقناعية يتم من خلالها أحداث سلسلة من الآثار الإدراكية التي تبدأ بتعريف المستهلكين بالسلعة أو الخدمة المروجة وصولاً إلى آثار إدراكية أكثر تقدماً من حيث مضمونها السلوكي كتكوين الانطباعات ثم القناعات فالاتجاهات والميول السلوكية إلى النوايا وأخيراً السلوك نفسه.

في دراسة قام بها الدكتور (ألبرت مهرابيان) من جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلس وهو أحد ابرز الخبراء الأوائل في مجال الاتصال الشخصي. فقام بدراسة العناصر الثلاث التي نتواصل بها وقام بدراسة الفرق بين مصداقية العناصر الصوتية و البصرية و اللفظية ووجد أن درجة التناقض بين هذه العناصر الثلاثة كانت العامل الذي يحدد المصداقية فعندما تنقل رسالة متناقضة في كلامك مع شخص آخر فان الذي يحدث كما توصل له الدكتور (مهرابيان) هو الآتي:

١. لفظي : ٧ %
٢. صوتي : ٣٨%
٣. بصري : ٥٥ %

المجموع: ١٠٠%

وهذا في حالة ما تكون الرسالة متناقضة. أما في حالة كون الرسالة متوافقة فان العناصر الثلاثة تعمل معاً وبصورة متساوية لنقل الرسالة فحماسة الصوت وإثارته تعملان مع نشاط الوجه والجسم وحركتهما ليعكسا الثقة والتصديق بما يقال.

لكن هناك استثناء:

في الحالات التي نكون فيها عصبيين أو واقعين تحت ظروف صعبة أو تحت ضغط فإننا نميل إلى حبس ما لدينا وإعطاء رسالة متناقضة جداً .

مثال ذلك :

- الشخص الذي يقف بين مجموعة وينظر إلى أسفل ويتكلم بصوت مرتجف مشبكاً أصابعه ويقول أشعر بالسعادة لأني بينكم، فهو هنا يعطي رسالة متناقضة لا يمكن تصديقها .
- المأساة الحقيقة هي أن هناك غالبية كبيرة من الناس في العمل تعطي رسائل متناقضة فهم لديهم أفكار جديدة و رائعة وأشياء مفيدة و لكن لا يوصلونها بطريقة سليمة
- هذا التناقض هو الحاجز الأكبر في الغالب دون الاتصال الشخصي الفعال في العمل

- خاطب العقل الأول

من أجل أن تكون ناجحاً في اتصالك لابد أن تتصل بالمخاطب عن طريق البعد العاطفي وإلا فانك لن تتواصل مع أحد على الإطلاق، قبل بضع سنوات اكتشف السبب الحقيقي لهذا وهو أن الناس يستشعرون بالعاطفة ويبررون الفعل بما يعتقدون أنه حقائق وذلك بسبب قوة العقل الأول.

والمقصود بالعقل الأول هو العقل العاطفي الذي يوجه حسياً وبدون وعي عقلنا المفكر، ونظام عاطفتنا القوي ونظام مخنا يشكلان العقل الأول وهذا العقل فطري وأولي و قوي جداً ويعمل على مستوى اللاوعي، أمام العقل المفكر، فهو

العقل الذي يشكل فكرنا الواعي وفيه تحدث اللغة و الإبداع واتخاذ القرارات وهذا يعني وجود عقلين في رأسك.

وقد تسأل هنا وتقول : ما علاقة هذا باتصالي اليومي؟

والإجابة هي: إن لذلك علاقة كبيرة خاصة بكيفية أدائك لاتصالاتك أو استقبالها. فجميع مدخلاتك الحسية بالنظر والصوت واللمس والذوق والشم تأتي عن طريق العقل الأول أولاً ثم يرسلها بعد ذلك إلى العقل المفكر الذي يحدث الإحساس بها و يفسرها، لكن إذا لم يتم استثارة الممرات البصرية كثيراً بمعنى أنه ليس هناك حركة ولا اتصال مباشر بالعين ولا إشارات........الخ

فإن المعلومات لن ترسل إلى العقل المفكر وكذلك الحال مع الصوت فالإشارات الصوتية المسموعة تدخل إلى العقل الأول قبل أن تنقل إلى العقل الجديد، فإذا كان الصوت مسطحاً أو رتيباً أو مليئاً بالإشارات اللا كلامية .... الخ.

فإن العقل الأول لن يرسلها إلى العقل المفكر بفعالية، ولذا فانه ينبغي لك حتى تتواصل مع غيرك بفعالية أن تخاطب العقل الأول عند الشخص المتلقي (لابد أن تصنع تواصلاً عاطفياً معه حتى يسمعك) .

مهارات الاتصال الشخصي :

المهارة الأولى :

اتصال العين

الهدف السلوكي: يقول (رالف والدو ايموسون) العين يمكن أن تهدد كما تهدد بندقية معبأة و مصوبة أو يمكن أن تهين كالركل والرفس، أما إذا كانت نظرتها حانية ولطيفة فإنه يمكنها بشعاع رقتها وعطفها أن تجعل القلب يرقص بكل بهجة.

مثال:

- أين تنظر عندما تتحدث إلى شخص آخر؟
- أين تنظر عندما تستمع إلى شخص أخر؟

- كم هي المدة التي يتواصل فيها نظرك إلى شخص في محادثة وحبها لوجه؟
- كم هي المدة التي يتواص فيها نظرك مع أشخاص معينين عندما نتحدث إلى جمهور كبير؟
- أين تنظر عندما تتصرف عينك عن شخص تتواصل معه في الحديث؟

كيف تحسن اتصالك بالعين:

اتصال العين هو المهارة الأكثر تأثيرا بين تأثيراتك الشخصية المتعددة، عيونك هي الجزء الوحيد من جهازك العصبي المركزي الذي يرتبط بالشخص الآخر بشكل مباشر، وللاتصال بالعين آثار ثلاثة:

١- الألفة.
٢- أو التخويف.
٣- أو المشاركة.

الألفة أو التخويف تنتجان عن النظر إلى الشخص الآخر لمدة عشر ثواني إلى دقيقة.أما المشاركة وهي التي تشكل أكثر من ٩٠٪ من اتصالنا الشخصي خاصة في مجال العمل فإنها تستدعي أن تنظر إلى الشخص الذي تتحدث معه من خمس إلى عشر ثواني قبل تحويل النظر عنه إلى مكان آخر وهذا هو الطبيعي إن كنت تتكلم مع شخص أو ألف شخص.

احذر من :

١- أن تنظر إلى أي شيء وفي كل جانب إلا إلى مستمعك فإن ذلك يقوض مصداقيتك ويبعث على التوتر وعدم الطمأنينة.
٢- أن تغمض عينك لمدة ثانيتين أو أكثر فإنك بهذا الفعل تقول لا أريد أن أكون هنا أو لا أريد أن اسمع هذا وهذا الشعور سينتقل إلى مستمعيك ويشاطرونك عدم رغبتهم في الاستماع إليك.
٣- أن تركز نظرك على شخص أو اتجاه معين عندما تخاطب مجموعة كبيرة بل تقلب عينك إلى كل اتجاه أعط خمس ثواني من التركيز في كل اتجاه.

تمرين:

- اكتب ثلاث عادات أو أنماط ترغب في تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها فيما يخص عادات تواصلك بالعين .

1- ....
2- ....
3- ....

- اكتب ما تخطط أن تقوم به لتعديل أو تقوية أو تغير كل عادة من هذه العادات.

1- ....
2- ....
3- ....

المهارة الثانية - مهارة الوضع والحركة:

تمرين:

- هل تتكئ على أحد الوركين عندما تتحدث في مجموعة صغيره؟
- هل تضع ساقاً على ساق عندما تقف نتحدث بشكل غير رسمي؟
- هل الجزء الأعلى من جسمك منتصباً؟
- هل أكتافك في خط مستقيم أو متقوسة إلى الداخل نحو صدرك؟
- عندما تتكلم في مناسبة رسمية هل تضع نفسك وراء طاولة؟
- هل تعبر عن نفاذ صبرك بنقرة قدمك أو نقرة قلمك عندما تستمع إلى أحد؟
- هل لديك حركات عصبية أو عادات لازمة لك عندما تتحدث في مجموعة كبيرة؟
- هل تتحدث في أرجاء المكان عندما تتحدث بشكل غير رسمي؟

تعلم أن تقف منتصباً وتتحرك بصورة طبيعية وسهلة ، يجب أن تكون قادراً على تصحيح الاتجاه العام الذي يرتخي فيه الجزء الأعلى من الجسم ، فعند قيامك بعملية الاتصال يكون الوضع أكثر فعالية عندما تكون مرناً لا أن تكون مغلقا في

وضعية متوترة هذا ينطبق على كل الملامح والحركات وينطبق أكثر على الساق والقدم لثقة تظهر عادة من خلال الوضعية الممتازة.

إن الطريقة التي تظهر بها نفسك جسمياً يمكن إن تعكس كيف تظهر نفسك عقلياً والطريقة التي تنظر بها إلى نفسك هي عادة الانطباع الذي يكونه عنك الآخرون:-

- **قف منتصباً :** مظهر الجزء العلوي من جسمك يدل على رأيك في نفسك هذا الحكم ليس في كل الأحوال لكن على الأقل هذا هو رأي الآخرين فيك حتى تتكون لديهم معلومات أخرى كافية لتغير هذا الرأي.

راقب الجزء الأسفل من جسمك، عندما تتحدث إلى الآخرين فقد تقلل من تأثيرك بسبب الطريقة التي تقف بها وقد تحول طاقة اتصالك الشخصي بعيداً عن مستمعيك من خلال لغة الجسم غير الملائمة ، ومن أكثر الأنماط الشائعة للوضعية الخاطئة هي:

١- التراجع إلى الخلف.

٢- الميل من جنب إلى جنب أو الاعتماد على رجل و التحول إلى الرجل الأخرى.

- **استعمل وضع الاستعداد:**

لمحاربة هذه العادات السلبية خذ وضع الاستعداد ووزنك إلى الإمام،فالاتصال يحتاج إلى الطاقة ووضع الاستعداد أفضل الطاقة. تحرك في أرجاء المكان ، فالاتصال والطاقة لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر.

- **عندما تتحدث إلى الآخرين:**

تحرك في أرجاء المكان اخرج من خلف طاولة الخطاب حتى لو كنت في وضع رسمي، فهذا سيزيل الحواجز بينك وبين الآخرين حرك يديك و ذراعيك وتحرك يمنة ويسره لا تبالغ في ذلك بل تحرك ضمن مستوى طاقتك الطبيعية .

- **لكلٍ أسلوبه الخاص:**

ليست هناك طريقة صحيحة أو طريقة خاطئة للوقوف أو التحرك لكن هناك مفاهيم مفيدة تنفع في هذا السياق، ومن هذه المفاهيم مفهومان هما:

١- الوقوف منتصباً .

٢- الميل بوزنك إلى الإمام.

تمرين:

- اكتب ثلاثة أنماط من أنماطك المألوفة بخصوص الوضعية و الحركة التي تريد تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها .

1- ....
2- ....
3- ....

- ثم اكتب ما تخطط أن تفعله في تعديل أو تقوية أو تغير كل عادة.

1- ....
2- ....
3- ....

المهارة الثالثة - ملامح وتعابير الوجه:

الهدف السلوكي : أن نتعلم أن نكون مستريحين و طبيعيين عندما نتكلم.

في الواقع أننا أحيانا لا نعرف عن قياداتنا الكثير أو لنقل كمثل أقرب عن أساتذتنا في هذا البرنامج ولذلك تجدنا نراقبهم بشكل متقطع ونمعن النظر في ملامح وتعابير وجوههم لنستنتج من بعض الإشارات وردود الأفعال بعض الانطباعات الأولية ونبني عليها حكماً على شخصية هذا الإسناد أو ذاك، إذاً فنحن نعتمد على حدسنا وعلى مقدرتهم في قليل من الوقت على عرض الصفات التي تعجبنا و نحترمها.

تمرين :

بين يديك مجموعة من الأسئلة حدد لكل منها جواباً مناسباً من واقع شخصيتك:

١- هل تبتسم تحت الضغوط أو أن وجهك يتجهم؟

٢- عندما نتحدث على الهاتف هل تجد نفسك تبتسم أو تعبس؟

٣- هل عندك حركة تعبر عن الإحباط أو مكان غير ملائم تتحرك فيه يدل عندما نتحدث تحت ضغط؟

٤- هل تتكئ للأمام وترفع يديك فوق منطقة الحوض عندما تقدم عرضاً؟

٥- هل تعبر عن نفاذ صبرك بالنقر بأصابعك على الطاولة عندما تستمع؟

٦- هل تجد صعوبة في إبقاء أصابعك قريبة من جسمك عندما تتكلم إلى مجموعة؟

لكي تكون فعالاً في اتصالك الشخصي:

١- يجب أن تكون يداك وذراعاك مستريحة و طبيعية بجانبك.

٢- يجب أن تكون حركاتك وإيماءاتك طبيعية عندما تكون نشيطاً.

٣- تحسين ملامح وتعابير وجهك .

ما الذي يفيد في هذا؟

لكي تتواصل بشكل فعال فانك تحتاج إلى:

١- أن تكون مبتهجاً في وجهك وإيماءاتك.

٢- تفعل ذلك وكأنه شيء طبيعي .

وهناك عدة طرق يمكن من خلالها أن تضمن ملامح وجه أفضل:

١- اكتشف كيف تنظر إلى الآخرين عندما تكون تحت ضغوط و اجعل هذا في مستوى الوعي لديك وأن تعرف الشيء الطبيعي والشيء غير الطبيعي وتدرك الفرق بينهما.

٢- كلنا لديه (إشارات عصبية) تجعل الواحد منا يذهب بيديه هنا و هناك عندما نتكلم و ليس أمامنا أو بجانبنا أي شيء نمسك به.

أ - اكتشف تلك الإشارات الرئيسية وبعد ذلك احرص على أن لا تعمل تلك الإشارات.

ب - حاول ألا تومئ أو تؤثر في بعض الكلمات أو العبارات فان الإيماءات ليست جيدة (ركز على ألا تقوم بإشارتك ا لعصبية).

ج - حاول أن تجعل يديك بجانبيك عندما لا ترغب في تأكيد فكرة أو نقطة وعندما تريد التأكيد بصورة نابعة من الحماسة الطبيعية سيحدث ذلك طبيعياً لكن لا يمكن أن يكون ذلك إذا كانت يداك متحركة بشكل

مستمر لإشارات عصبية عندها لم يعد المستمع يدرك متى تكون النقطة حماسية وهامة من عدمها.

٣- ابتسم بغض النظر عن الفئة إلى أنت فيها يوجد من الناس عدة أصناف:

- وجوه بطبعها منفتحة ومبتسمة .
- وجوه محايدة يمكن أن تتحول من ابتسامه إلى نظرة حارة و حادة.
- وجوه جديه و حارة سواء اعتقدوا بأنهم يبتسمون أو لا يبتسمون .
- وجوه جديه و حارة سواء اعتقدوا بأنهم يبتسمون أو لا يبتسمون.

المهارة الرابعة- تحسين استعمال اللغة :

إضافة الوقفات المناسبة والتخلص من الأصوات التي لا معنى لها: تتكون اللغة من الكلمات المفهومة والأصوات غير المفهومة . يكون تواصل الناس أفضل عند قدرتهم على اختيار الكلمات الصحيحة ويتطلب ذلك استخدام مفردات غنية ملائمة للسياق ولا ينبغي أن يتحدث أحدنا إلى طفل بنفس الطريقة التي يتحدث بها إلى مجموعة من علماء الفيزياء.

مثلاً: الكلمات غير المفهومة حواجز تقف في وجه الاتصال الفعال الواضح ومن أمثلة ذلك

(آه ......- أوه .... - يعني - كما تعرف – حسناً).

الوقفات عنصر مكمل للغة، فكيف يتم توظيفها التوظيف الجيد؟ المتحدث البارع يستعمل وقفات طبيعية بين الجمل، والخطباء البارزون يتوقفون أحياناً ويختارون أماكن الوقفات بعناية للتأثير في مستمعيهم.

- **اللغة المباشرة :**

حدد ما تعنيه أسال عما تريده بشكل واضح أن تقول مثلاً : (سأحاول وآتي بجواب لك) قل (سأبحث في المرجع وسأتصل بك لإخبارك قبل الثانية والنصف ظهراً)، فالثروة اللغوية تتكون بالاستعمال. تزداد مفردات الأطفال اللغوية من خلال الأسرة والمدرسة أما البالغين فليس لديهم التدرج في مستوى معين لأنه لا يقوّمهم أحد

لكن مستوى تعلمنا وارتفاع درجة الوضوح والتأثير في اتصالنا يزيد مفرداتنا خلال الاستيعاب النشط للكلمات الجديدة.

- احذر من المصطلحات:

أحذر من الأساليب والمصطلحات التي يصطلح عليها أهل تخصص معين أو فئة معينة من الناس، فهذه الأساليب صالحة لأهل الاختصاص بوصفها طريقة سهلة ومختصرة ومعبرة عما يريدون، غير أن هذه الأساليب وإن كانت مفهومة للفئة المتخصصة إلا أن أغلب الناس لا يفهمونها.

- الوقفة أداة مهمة:

نعم تستطيع أن تتوقف طبيعياً لمدة تمتد من ثلاث إلى أربع ثواني حتى في منتصف الجملة، لكن المشكلة هي أننا غير معتادين عليها وعندما نقوم بها فإن الوقفة التي تكون من ثلاث أو أربع ثواني تبدو مثل عشرين ثانية في عقولنا . إذاً حاول أن تمارس وقفات طبيعية ثم فكر في نتيجة هذه الوقفات، حاول المبالغة في الوقفات في التمرين وستجد أنك ستوظف الوقفات بشكل أفضل في محادثاتك الطبيعية .وتخلص من الأساليب والأصوات التي لا معنى لها أو غير مفهومة وأبدلها بالوقفات.

بقي لنا أن نتخلص من الأساليب غير المرغوبة و الزائدة عن الحاجة والتي تمثل حواجز تمنع الاتصال لا تستعمل (المهمة) وتخلص من أي وقفات غير ضرورية , .سجل نفسك على شريط مسموع أو مرئي واطلب رأي الآخرين حتى تتعرف على أساليبك غير المفهومة وبعدها .. ركز بوعي على التخلص منها.

تمرين :

بعد أن تعرفت على هذه المهارة وعرفت كيف توظفها لإيصال رسالتك إلى مستمعيك بوضوح . - - - اكتب ثلاثة من أنماطك المألوفة بخصوص استعمالك اللغة و الوقفات و المصطلحات والأصوات غير المفهومة التي تريد تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها.

١- ....

٢- ....

٣- ....

- **ثم اكتب ما يخطط لعملة لتعديل أو تقوية أو التخلص من كل عادة.**

١- ....

٢- ....

٣- ....

المهارة الخامسة - إشراك المستمع:

الهدف السلوكي : القدرة على الاحتفاظ باهتمام الشخص الذي تتواصل معه وإشراكه فيما تقول.

- **تحسين مهارة إشراك المستمع :**

عندما تتكلم وتشترك بالمحتوى الذي يهدف إلى مخاطبة الجانب الفكري فانك تتوجه إلى مجال ضيق جداً، حيث تناشد في الغالب الجانب الأيسر من الدماغ والمتعلق بالمعلومات المجردة (كالحقائق والأرقام).

ولا ريب أن هذا قد يكون كافياً أحيانا لكن عليك أن تدرك بأن تلك المعلومات يمكن أن توصل بشكل فعال بواسطة الكتابة، فالناس يقرأون بسرعة خمسة أضعاف ما تتحدث، عندما تتكلم وعندما تكون منهمكاً في عملية الاتصال فانك تكشف أفكاراً وآراءً وتحاول أن تحرك الناس تجاه فعل ما أو تقنعهم بالموافقة، وإذا لم تستطع تشغيل الجانب الأيمن من الدماغ لدى مستمعيك فانك تفقد الكثير من إمكانياتك للتأثير، وفي حقيقة الأمر المستمعون سواء كانوا شخصاً أو أشخاص يقعون تحت تأثير المؤثرات المختلفة في كل لحظة ولذا أنت تحتاج إلى تحريك كل أحاسيسهم وكل عقولهم وكلما كان المستمع منهمكاً أكثر ومشاركاً أكثر ومنفعلا مع ما تقول كلما ازدادت قدرتك على إقناعه برسالتك.

- **دوّامات :**

ونقصد بالدوامة أي شيء تفعله ينتج منه لحظة انهماك في عقول مستمعيك، ويمكن إنارة هذه الدوامات من خلال الآليات التسع لإشراك المستمع والتي ستعرض فيما يلي :

- **تسع آليات لإشراك المستمع والتأثير عليه :**

هذه الآليات تتمحور حول ثلاث مجالات رئيسية ويمكن تكييف وتعديل

هذه الآليات لقوائم المجموعة الكبيرة و الاتصال الفردي، والمحاور الرئيسية هي :

١. الأسلوب.
٢. التفاعل.
٣. المحتوى .

أولاً :الأسلوب

أ - الجانب المسرحي:

- ابدأ حديثك بافتتاح قوي كبيان مشكلة مهمة، أو رواية قصيرة مؤثرة، أو طرح سؤال جدلي بحيث تجعل كل شخص يفكر فيه. كما يمكن أن تصرح تصريحاً مثيراً أو تقول عبارة مدهشة.
- ضع عنصراً مثيراً مثل وقفة طويلة لتأكيد عبارة مهمة أو نغمة صوتية أو تغيرات في درجة الصوت أو عواطف ذات وتيرة عالية، مثل الغضب أو البهجة أو الحزن أو الإثارة.
- اختم اتصالك باقتباس مثير أو بعبارة مهمة أو بنداء قوي للعمل الجاد.

ب - اتصال العين:

- اعمل مسحاً شاملاً لكل مستمعيك وذلك عن طريق الاتصال العيني المباشر المستمر لمدة طويلة عندما تشرع في الكلام، ثم بعد ذلك ابدأ بالاتصال الموسع بالعين مع كل فردٍ على حدة.
- حافظ على إبقاء مستمعيك منهمكين ومنشغلين معك بقدر الإمكان. ولا تنس (الدرجة السياحية) منهم في أطراف الغرفة أو القاعة أو على جوانب طاولة المتحدثين.
- قس ردود أفعال مستمعيك خلال تقديم عرضك هل هم موافقون؟ أم متضايقون، أم يشعرون بالملل؟ وهل لديهم أسئلة؟

ج - الحركة:

- غيّر آلية تقديمك بالقيام بالحركة الهادفة كلما أمكن ذلك.
- لا تتراجع عن مستمعيك . تحرّك نحوهم خاصة في بداية اتصالك وفي نهايته.

د - الأدوات البصرية:

- أضف تنويعاً إلى حديثك باستعمال الوسائل السمعية والبصرية . أعط مستمعيك شيئاً ما ينظرون إليه غير النظر إلى شخصك .

- استعمل أنواعا مختلفة من الأدوات البصرية في أي عرض رسمي.

مثال:

1. استخدام الشفافيات .
2. الكتابة على السبورة الورقية .
3. استخدام برنامج البوربوينت .

- تدرب على هذه الأشياء مسبقاً حتى يكون استعمالك لها سهلاً وغير صارف للاهتمام.

-إشراك مستمعيك أو أحدهم إشراكا عفويا دون سابق إعداد.

مثال : كتابة ملاحظات المستمعين على السبورة الخشبية أو الورقية، كتابتها على شفافيات لمناقشتها.

ثانياً- التفاعل ويتضمن:

أ - الأسئلة:

- هناك ثلاثة أنواع من الأسئلة يمكن استعمالها في أي اجتماع. وكل سؤال يسمح لك أن تحصل على مستوى أعمق من المشاركة.

-الأسئلة الجدلية ستبقي على مستمعيك نشطين ومفكرين وهذا يصلح خاصة عندما لا يتوافر لك الوقت أو أن الوضع غير ملائم لمناقشة قضية معينة بالتفصيل.

-اطلب رفع الأيدي للموافقة أو عدمها على بعض الأمور فهذا يشجع على المشاركة ويجعل الحياة تسري في الجميع.

-اطلب متطوعاً بمجرد مشاركة شخص واحد في الكلام أو في عمل مهمة فإنه سيشعرك بتدفق الحياة في الآخرين كما لو كانوا هم المتطوعين .

ب / العرض:

-خطط سلفاً لكل خطوة أو أجراء وتأكد من توقيت العرض بدقة قبل البداية.

- خذ متطوعاً من المجموعة لكي يساعدك في عرضك إذا كان ذلك ممكناً.

ج / الألعاب والحيل:

- أدخل بعض الألعاب التعليمية والفوازير والحيل لرفع الملل وحاول قضاء وقت ممتع مع مستمعيك وإشراكهم معك دون أن يخل ذلك بالهدف الرئيس. وبحيث تبقي مسيطراً على الجلسة.

- استعمل الإبداع والحيل والألعاب التي يمكن استعمالها بشكل فعال في كثير من الأوضاع . لكن حافظ على مستوى رفيع من الذوق عند التعامل نع هذه الأمور.

ثالثاً- المحتوى:

أ - الاهتمام:

- قبل أن تتكلم راجع ما تود أن تقوله بسؤال (كيف أفيد مستمعي).

- تذكر أن ذاكرة المستمع قصيرة المدى، فحاول تركيز المعلومات وجذب الانتباه، استعمل الاتصال العيني لإثارة الاهتمام، استخدم الأمثلة ، الفكاه، الأدوات البصرية ، الحركة لجذب اهتمام مستمعيك.

ب / المرح:

- ابدأ بتعليق حميمي وودي.

- اجعل دعابتك ذات صلة بمستمعيك ولها علاقة بموضوع الحديث.

-كن محترفاً في إظهار إنسانيتك في الوقت المناسب.

- صور إحساس المرح وروح الدعاية ، ويمكن ذلك عن طريق بعض القصص أو المواقف الطريفة أو الأحداث، كما يمكن استعمال تعليقات المستمعين لخلق جو من المرح والدعابة.

مهارات التواصل الجيد مع العملاء:

من النقاط الأساسية لتطبيق خدمة العملاء المتميزة هي التواصل الفعال، فبدون تواصل لا يمكنك أن تعرف ما يريده العميل أو أن تهتم به أو أن تخبره بأنك تهتم به، لعل السؤال الذي يدور بخاطرك الآن هو كيفية الوصول إلى التواصل الفعال وهذا هو ما نحاول أن نجيب عنه باختصار في الكلمات التالية:

١. كن واضحاً وموجزاً فيما تقول. " لا تلف ولا تدور" كما يقول المصريون بل تكلم مباشرة فيما يخص ويهم العميل ولا تحشر من المعلومات ما لا يفيد. هذا إذا كان التواصل من خلال التحدث المباشر أما إذا كان التواصل من خلال الكتابة فلا بأس من بعض التوضيح فهذا يؤشر لذلك بعض الجهد في كتابة الرسالة.

٢. كن ودوداً وتعرف على اسم العميل وأعده مراراً خلال المحادثة فهذا يسعده، يمكنك الحصول على الاسم عندما يقوم العميل باستخدام بطاقة الائتمان.

٣. كن ليناً سهل التعامل ولا تكن فظاً لأنك قد تخسر العميل الحيي المهذب.

٤. إذا تطلب الأمر بعض الوقت فعليك أن تتأكد من أن العميل لديه ما يكفي من الوقت أو اطلب تحديد موعد أنسب إذا لم يستطع.

٥. كن منصتاً وانتبه لما يقال.

٦. دون النقاط الأساسية واسترجعها عند الضرورة.

٧. إذا كان لديك ما يكفي من الوقت يمكنك أن تراجع ملفات العميل للتعرف على نمطه ورغباته كن مهذباً وبين للعميل اهتمامك ولا تقاطعه.

٨. تخلص من المقاطعات غير الضرورية من طرفك مثل المكالمات الهاتفية أو محاورات الزملاء وركز على العميل.

٩. تمرن على الإنصات فهو مهارة تحتاج للتمرين فمثلاً عليك أن تبين من خلال النظر للعميل ومن خلال لغة الجسد أنك حقاً مهتم.

١٠. كن مهتماً بحق وعندها يسهل عليك كل ما سبق.

تعريف خدمة اتصالات أساسية عامه:

تشمل جميع التقنيات الأساسية لتوفير إمكانية إرسال و تلقي مكالمة محلية أو دولية و خارجية من خلال هواتف أو مكاتب اتصالات عمومية تدعم الخدمات الصوتية و الفاكسميل و المعلومات، وإمكانية تخصيص رقم للمشترك، وتوفير خدمة الدليل، وتوفير خدمات الطوارئ و الإغاثة مجانا، وتحصيل الفواتير طبقا للقواعد الأساسية لتحصيل الفواتير بالدولة، وتوفير نظام لتلقي الشكاوي، والاتصال بعامل التحويلة، وإمكانية الإيقاف الانتقائي للمكالمات الصادرة.

أنماط العملاء وطرق التعامل معهم :

١. **العميل المتشكك:** يتصف العميل هنا بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة، ثم اللهجة التحكمية التي تنطوي على سخرية لما يقوله الغير له، وهنا يتطلب تقديم برهان على ذلك. إنها طرق التعامل معه فتكون في عدم مجادلته فيما يدعى ويقول، ومعرفة الأساس الذي يبني عليه شكه وعدم ثقته، وتكييف الحوار معه، وبناء جسور الثقة الحذرة عن طريق حصولك على موافقات مبدئية على بعض الجوانب الفرعية لموضوع حديثك معه.

٢. **العملاء السلبيون** : وهما العملاء الذين يتصفون بالخجل والمزاجية وكثرة أسئلته ورغبته في الإصغاء بانتباه ويقظة والبطء في اتخاذ القرارات، أما طرق التعامل معه فتكون من خلال الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم القدرة له على اتخاذ القرار، أو أن لا يجره الموظف للتصرف بالاتجاه الذي لا يرغبه، وتدعيم الحديث معه بالأدلة التي تعمق قناعة بما يقوله الموظف، وتعميق الإدراك لديه بأهمية وقته وجهده.

٣. **العميل المتردد:** هذا العميل يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه، وينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية صعبة لا يستطيع القيام بها، ويبدو في العديد من الحالات متردداً في حديثه وغير مستقر في رأيه، أما طرق التعامل معه فيتضمن إشعاراً بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلقة، وإشعاره

بأن فرص الاختيار أمامه محدودة، واليأس من الخروج بأية نتيجة معه، لا بد من أن تقدم الشكر له.

٤. **العميل العنيد:** وهو العميل الذي يتصف بأنه ايجابي النزعة ونشيط ومبادر يتمتع باستقلالية عالية جداً ويفضل اتخاذ القرار بصورة منفردة وبعيداً عن تأثير الآخرين، وهو غير متشبث بآرائه التي قد تكون مبنية على علم، أما طرق التعامل معه فتكون من خلال محاولة مسايرته فيما يقول والثناء على ذلك، وإظهار التقدير والاحترام لمعارفه وذكائه، وإشعاره بالاهتمام به وبالأشياء التي يقولها.

٥. **العملاء الغاضبون:** ويتصفون بسرعة الغضب وإمكانية الإثارة بسرعة، فهم يبحثون عن صغار الأمور وتوافهها، لكي يجعل مبررات كافية لافتعال الغضب، وهنالك طرق للتعامل معه وهي: استيعاب ثورة الغضب عند الشخص الغضبان والتعرف على مشاكله، كذلك الأدب والتحلي بالصبر في التفاعل معه، والاستمرار في توجيه الأسئلة له والإصغاء له، ومحاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه، وعدم مجادلته معه بالأرقام والحقائق، والتعامل معه بصفة شخصية وخاصةً عندما يكون غضبه نابعاً من أمور لها صلة بالمؤسسة.

٦. **العميل المفكر الصامت** : وهو العميل المتصف بالهدوء وقلة الكلام، فهو يستمع أكثر مما يتكلم، ويوجد صعوبة في استدراج أفكاره وآرائه بسرعة ويمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار ويتمعن بكل شيء من خلال بحثه الجيد عن المعلومات، ويمكن التعامل معه من خلال: الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة، واستخدام الحقائق والمنطق التحليلي، ومعاملته بوقار واحترام، وإعطائه أمثلة رقمية وأدلة مختلفة.

٧. **العميل المغرور:** وهو العميل المندفع في إدراك ذاته وإبراز اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة، وظهور غروره المفرط يقوده إلى شعوره العالي بالثقة، وعادتاً يلجأ إلى المقاطعة بالحديث، أما طرق التعامل معه فتكون بالحرص على ضرورة مسايرته، ومجاملته في آرائه ومقترحاته، وضرورة تطلب

النصيحة، والابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساسي، واستخدام عبارة نعم/ولكن، ومحاولة إنهاء معاملة بسرعة، وانتزاع زمام المبادرة في الحوار معه.

٨. **العميل النزوي:** وهو العميل الذي يتصف بالتفاخر الدائم وقدرته على اتخاذ قرارات سريعة، وتتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي وكثير ما تجذبه المظاهر أكثر من المضامين فهو يكره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن خدمة ما ويعتبر ذلك مضيعة للوقت.

اما النقاط المهمة التي يجب الانتباه إليها عند التعامل مع الزبائن:-

١- الإيمان باختلاف الزبائن، وهذه قد تكون طبيعة تكوينهم، (فمثلا العميل العصبي قد لا يكون يقصدك أنت شخصيا أو عملك و لكن طبيعة شخصيته أنه عصبي).

٢- لا تخلط بين تكوينك و شخصيتك و كرامتك: إن هذه المشكلة يواجهها العديد من المتعاملين مع الزبائن، و لكن يجب عليك أن تعلم أن العميل الخشن أو الصعب المزاج لا يقصدك أنت لذاتك، لذا يجب أن تجعل فاصلاً بين شخصيتك أنت و بين واجبك و عملك.

٣- ان التحدي و النجاح الحقيقي هو ليس بالتعامل مع الأشخاص الودودين و الإيجابيين فقط (ونسبتهم ليست كبيرة)، و لكن التحدي الأكبر هو بالتعامل المميز مع الأنواع المختلفة و تحقق هدف شركتك أو مؤسستك.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة للخدمات :

الالتزام الكلي بالتغيير إلى الأفضل في جميع نواحي المؤسسة، بدءاً من الأفراد والمعدات والوسائل، وصولاً إلى البرامج وكل ما يتطلب للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية في تطوير الخدمات بطريقة تفوق ما هو متوقع منها.

لقد تم تطوير أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الخاصة، وتحديداً المنشآت الصناعية منها، لتعكس تعريفات إدارة الجودة الشاملة كالتالي:

الجودة الشاملة هي مجموعة من الأفكار التي يمكن بواسطتها أن توجه الأنظمة الإدارية الجهود لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة تضمن رضاء العميل وزيادة العائد الاستثماري. ويتأتى ذلك عن طريق التحسين المستمر في نظام الجودة الذي يستمد من الأنظمة الاجتماعية والفنية والإدارية. وبذلك تصبح الجودة الشاملة أسلوب عمل للمنظمة ككل.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

١. التركيز على المستهلك ووضع خدمته أساساً لكل جهود المنظمة.
٢. أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وتجنب الإعادة.
٣. التطوير المستمر والاستمرار في تحسين جودة العمل.
٤. الرقابة الذاتية؛ فالجودة ليست عملية رقابية بل مسؤولية الجميع.
٥. تحسين الاتصالات والشفافية في المنظمة ليعلم جميع العاملين بما يدور فيها.
٦. الاهتمام بالتدريب والتطوير، لتقليل الأخطاء التي تؤثر على الجودة.
٧. قياس الأداء لاتخاذ الإدارة قرارات التحسين بناءً على أرقام وحقائق وليس على آراء.
٨. إلتزام واشتراك الإدارة العليا في جهود رفع الكفاءة والجودة.
٩. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
١٠. رضا العاملين وشعورهم بالطمأنينة والراحة في عملهم.

كيف يتم تحقيق التميز في الخدمة؟

يمكن تحقيق التميز في الخدمة في أي مؤسسة من خلال التركيز على التالي:

(١)اعتبار العميل واحتياجاته وتوقعاته من أولويات المؤسسة الإستراتيجية.
(٢)اعتماد خدمة العميل والتميز في خدمته من قبل جميع العاملين، كأسلوب عمل روتيني يومي.
(٣)غرس ثقافة الجودة في محيط العمل، والتي تركز على:

- القدوة الحسنة للقياديين.
- الرقابة الذاتية.
- التحسين المستمر.
- تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل وحلقات الجودة.
- تحسين الاتصالات وتبني الشفافية.

مساعدة صغار العملاء على الاتصال :

لقد قرر المصرف أن يمضي قدما في عملية تطوير منصة "ويب ميثودز"، واضعا نصب عينيه هدف تشجيع العملاء على التعامل إلكترونياً، وهادفا في الوقت نفسه للإسراع من عملية الاتصالات بصورة أكبر، وبدأ بالفعل في الإنتاج مع أول عميل له والذي رفض الكشف عن اسمه. وتتم عملية إجراء معاملات إلكترونية باستخدام البرمجيات التكاملية القائمة على خدمات شبكة "ويب ميثودز" كالتالي: يقبل مدير التسديد الملفات الإلكترونية من العملاء ولاسيما أنظمة ERP الخاصة بهم ومعها تعليمات السداد والمعلومات ذات الصلة.

وتستطيع شركة "ويلز فارجو" باستخدام برمجيات "ويب ميثودز" قبول ما يقرب من٥٠ تنسيقا مختلفا من ملفات العملاء: ومن أشهر هذه الأنواع SAP أو برتوكول الإعلان عن الخدمات، وتنسيقات ملفJ.D Edwards ERP، ويتم نقل هذه الملفات عادة باستخدام بروتوكول نقل الملفات، أو FTP، ويتمتع بعض أكبر العملاء بخط مباشر إلى شركة "ويلز فارجو"، ويقومون بإرسال المعلومات مباشرة إلى جهاز تحويل المعاملات الخاص بمدير السداد.

بعض الأفكار لتحسين خدمة العملاء :

يناقش الاتجاهات والمواضع التي يمكن أن تعمل على تطويرها لتحسين خدمة العملاء المقدمة من شركتك. قد يظن البعض أن خدمة العملاء هي ابتسامة ثم بضعة كلمات تخرج بصورة آلية وهم بلا شك على خطأ ومنها:

١- القاعدة الأولى لتقديم خدمة العملاء الفعالة هي "ضع العميل أولاً" وتلك القاعدة تشمل الارتقاء بمستوى الخدمات والمنتجات المقدمة لتقابل توقعات

العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل، طبعاً وضع العملاء أولاً يتطلب بذل الكثير من الجهد حتى يمكنك أن توصل رسالتك إليهم.

٢- خدمة عملاء هي محاولة بناء علاقة طويلة الأمد ولا تنتهي بمجرد استلام النقود وإدخالها في خزانة الشركة، وعليك أن تمد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع وأن تتأكد أن العميل راض بما ابتاعه منك وأنك مازلت ترغب في إرضاءه حتى النهاية.

٣- اعرف شركتك جيداً وأعرف نقاط الضعف لديك واعمل على إصلاحها وإذا تسببت إحداها في مشكلة ما لعملائك فتبين لهم أنك تعمل جاهداً لتلافي حدوث المشكلات مجدداً وحاول تعويضهم.

٤- تواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، عليك أن تعرف ماذا يريدون منك وكيف يمكنك أن تحسن من خدمتك في المستقبل.

٥- عند حدوث المشاكل لا تلقي باللوم على الموظفين ولا تقوم بتوبيخهم أمام العملاء بل قم بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة لأن الموظف الغاضب قد يحاول في المرات القادمة أن يحل المشكلة بطريقته وهذا قد يسبب المزيد من المشكلات وقد تخرج الأمور عن السيطرة، كذلك عندما تزرع الإيجابية وتحمل المسؤولية في الموظفين فإنك تجني المزيد من الربح على المدى الطويل.

٦- خدمة العملاء الجيدة لا تعمل وحدها ولا بد أن يدعمها منتج جيد لذا فعليك بضمان الجودة.

٧- كن فريداً في تقدير العملاء وقدم خدمات استثنائية كلما سنحت لك الفرصة. على سبيل المثال اسمح للعملاء بإرجاع المنتجات واستبدالها ودون أن تطلب منهم إبداء الأسباب.

٨- عند حدوث تعامل مباشر مع العملاء أعطهم اسمك ورقم هاتفك واعرض عليهم أن يتصلوا بك عند الضرورة.

٩- في بعض الشركات يضطر العميل لشرح مشكلته لعدة أشخاص قبل ان تبادر إلى حل المشكلة ومن الأفضل تعيين شخص واحد مسؤول عن حل مشكلة العميل حتى النهاية.

اهتمام المدراء بالزبائن:

- إن الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
- احترم الأفراد وشجعهم ونميهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة. فإن ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل، وهل المؤسسة إلاّ مجموعة جهود أبنائها وتضافرهم.
- أفسحوا المجال لأيّة فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موفقيّة.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلاّ إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف، فإن كل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته، وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحريك لكي يصنع من أفراده مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاّقة.
- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل. إذن لنسع إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة.

- ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً، وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات، فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الإبتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين، وليس هذا بالشيء الكثير.
- يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهميّة بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.
- إنّ الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والروتينات القديمة التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفة لأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونَفَس جديد.

التعامل مع الطباع الصعب:

إن كل واحد منا يواجه هذه الصور خصوصًا عند التعامل مع الناس صعبي التعامل ممّا يحتّم علينا أن نطوّر أساليب ومهارات التعامل لدينا مع هذا الصنف من الناس، ومن هذه الأساليب :

- تعاملْ مع الأمور بطريقة موضوعية لا شخصية، إن هذا الأسلوب سوف يكون مردودة جيد لكافة الأطراف .
- عند نقاشك مع هذا الصنف ركّز على موضوع النقاش .
- ركّز على أساليب النقاش في الموضوع، فبدلاً من أن تقول له: إنك تتهمني بالوقوع في الخطأ، قل: كيف يمكن أن نضع حلاً لهذا الموقف.

إن صنف الناس صعبي التعامل يكونون مصدر إحباط لمن يتعاملون معهم، وهذا الإحباط قد يظهر بعدة صور منها :

(١) يلومك الآخرون بسبب مشاكل تحدث خارج سيطرتك .

(٢) يضغط عليك الآخرون بطلب أداء الأعمال خارج وقت الدوام.

(٣) يصدر هؤلاء قرارات تؤثر على أعمالك .

(٤) لا يقدم لك الموظفون المعلومات والمواد اللازمة لك .

(٥) عدم التعاون معك ممن يعملون في الشركة عند الحاجة خارج نطاق الشركة.

(٦) يعتبر الناس توقعاتهم عنك عند الاستمرار في الوظيفة .

(٧) لا يؤدي مَن تعتمد عليهم أعمالهم على النحو الذي كلّفتهم به .

التخاطر في اتصال:

والتخاطر، أو انتقال الأفكار، حقيقة موجودة ومثبتة علميا، وهي موجودة لدى الكثيرين، وتتم بشكل عفوي وتلقائي. ولقد عمل على إثباتها علماء الفيزياء والبيولوجيا وعلماء الباراسيكولوجيا؛ ذلك أن مخ الإنسان من مكونات خلاياه العصبية في الغدة الصنوبرية يصدر ويستقبل في كل لحظة بلايين الأمواج الكهرطيسية، وبما أن لكل دقيقة حية في المخ حركتها ومواضعها فيكون للأمواج الصادرة تواترات وأطوال موجية مرتبطة مباشرة بمعلومات ورموز ومعارف مختزنة في الدماغ البشري، وقد وجد بعض علماء الفيزياء أن مثل تلك الأمواج يحدث لها تراكب، وذلك في حال التقاء موجات متماثلة مع بعضها البعض ما ينتج عنها أمواجا جديدة هي محصلة ومتضمنة شيفرتي الموجتين المتلاقيتين، مما يؤدي لحدوث تبادل معلوماتي بينهما يلتقطه المخ الآخر، وبذلك يدرك شخص ما أفكار الآخر.

ولكن يجب التمييز بين هذه الظاهرة، وظواهر قوة البصيرة التي لا يدخل في عناصرها إنسان يبث الشعور النفسي (Emetteur) بل ينحصر ظهورها بقوة بصيرة (Clairvoyance) الشخص الذي يتلقاها (percipient)، **وهي على نوعين:**

١- منها ما يتعلق برؤية ما وقع في الماضي من حوادث ويسمى(Retro-Cognition).

٢- ومنها ما يتعلق بما سوف يحدث في المستقبل ويُرى (Precognition).

مهارات التواصل الاجتماعي:

بالطبع جميعنا يحتاجها بغض النظر عن المستوى التعليمي أو مستوى الدخل أو المهنة أو السن؛ نحن نحتاج إلى المهارات التي تمنحنا الثقة بالنفس والقدرة على التخفيف من قلق الآخرين عند التعرض لمواقف حرجة، كلنا نذكر تلك التوجيهات التي كنا نتلقاها في طفولتنا، مثل:

"لا تتكلم مع الغرباء" و"السلامة خير من الندامة"، والتي قد تشكل عندنا في فترة لاحقة حواجز من شأنها أن تحدّ من مهاراتنا الاجتماعية في التواصل مع الآخرين.

إن الانتقال إلى دور قيادي على مستوى العلاقات الاجتماعية؛ من تعريف الآخرين بالنفس، وتعريف الآخرين ببعضهم، والمبادرة في فتح الحوار في جلسة ما (ببساطة "كسر جمود الجو العام")، قد يحمل معه جانباً من المجازفة، ورغم أن الالتقاء بأناس جدد يسبب لمعظمنا شعوراً بالحرج، إلا أنه باستطاعتنا تجاوز ذلك بسهولة من خلال تطوير المهارات التالية:-

١- **التعريف بالنفس:** أول خطوة في الوصول إلى الثقة بالنفس تكمن في قدرتك على تقديم أو تعريف الآخرين بنفسك عند لقائك بهم للمرة الأولى، والمسألة غاية في البساطة، امش باتجاه أحدهم مبتسماً وانظر إليه، ثم قل" :مرحباً، أنا (فلان)". ومن يتبع ذلك سواء في مناسبات رسمية أو غير رسمية، وبغض النظر سواء أكان شاباً أم كبيراً في السن، سيكون قادراً على تشكيل صداقات بشكل سريع. مد يدك واظهر مودتك، وبالطبع هذا لا يعني مطلقاً أنه يمكنك تجاوز حدود اللياقة وإبداء الكثير من الحميمية؛ فمن شأن هذا أن يثير اللغط والشائعات في لمح البصر. ومن الضروري أيضاً أن تكون واثقاً من رغبتك في لقاء الطرف الآخر.

٢- **التعريف بالآخرين:** بعدما تنتهي من التعريف بنفسك، سيكون عليك تقديم صديقك الجديد إلى الآخرين، وهنا لابد من مراعاة القواعد الآتية:

- عند التعريف بشخصين يجب الانتباه إلى ذكر اسم الشخص الأهم أولاً؛ أي ذكر اسم الشخص الذي يفترض أن يلقى الاهتمام الأكبر من المجموعة.
- يتم تقديم الشخص الأصغر سناً إلى الأشخاص الأكبر منه سناً.
- يتم تقديم الرجال إلى النساء.
- يتم تقديم الموظفين إلى المديرين.

٣- **مهارات المحادثة:** بعد الانتهاء من التعارف ننتقل إلى كيفية البدء في حوارات مع الآخرين.

فبعد بضعة تعليقات مختصرة يحين وقت الحوار الحقيقي، لكن كيف؟ يحب الناس عادةً التحدث عن أنفسهم، وكل ما تحتاجه هو طرح بعض الأسئلة على الآخرين في الوقت المناسب كي تجرهم إلى ذلك، لكن هنا يجب الحرص على أن تكون الأسئلة المطروحة تتناسب مع طبيعة اللقاء، والابتعاد عن طرح قضايا حساسة (مثل السياسة، الدين، الصحة، المال ... الخ). إن اطلاعك على آخر التطورات في مختلف الميادين من خلال الجرائد والصحف والنشرات الاختصاصية له أن يمدك بموضوعات جيدة لحوارات متنوعة. يحتاج الأمر إلى بعض الجرأة، لكن القارئ الجيد والمطلع بإمكانه محاورة أي شخص في أية مناسبة.

والآن بعد أن تمكنّا من فتح الحوار، من المهم معرفة كيف ننهيه كل ما عليك فعله هو أن تقول: "عذراً، سررت جداً بلقائك " ويمكن إضافة "أظنني أرى (عميلي، مديري ...الخ.")".

٤- **الانتقال من حالة "الضيف" إلى حالة "المضيف":** إذا كنت مدعواً إلى حفلة استقبال أو اجتماع عمل، تكون أنت الضيف، لكن أن تتمكن من القيام بدور المضيف فهذا شيء رائع حقاً.

يكون "المضيف" (سواء كان شخصاً أو أكثر) متفائلاً وحماسياً، بحيث يقوم بتعريف الآخرين بنفسه، يعرِّف الآخرين ببعضهم ويستخدم مهارات الحديث ويدير اللقاء بشكل جيد، إضافة إلى ذلك، فإنه يعكس ثقته بنفسه وطبيعته القيادية من خلال مهاراته الاجتماعية، ورغم أنها قد لا تكون من طبيعته، لكن

باستطاعته أن يجعل سلوكه الرفيع ودماثته يبدوان حقيقيين عندما يفضّل الآخرين على نفسه، أما "الضيف" فيكون متردداً في الاختلاط مع الآخرين، ينتظر جانباً كي يقدمه المضيف إلى باقي الضيوف، إنه ينتظر المبادرة من الآخرين، ويفتقر بشكل عام إلى الجرأة والمبادرة، ويمكن أن يفسر الآخرون تصرفه هذا على أنه تكبُّر أو إنطوائية.

التصرف "كمضيف" يتطلب منا الخروج من دائرة راحتنا الخاصة، ومحاولة تقديم الراحة للآخرين بعيداً عن الأنانية بحيث ينظر الجميع إلى أولئك " المضيفين " على أنهم قياديين وواثقين بأنفسهم، ويتمنون ضمناً أن تكون لديهم القدرة مثلهم على نشر السرور والراحة في تلك الملتقيات.

إن اتباع تلك الخطوات الأربع يمكّننا فيها" كسر جمود" مثل هذه الملتقيات أكان هدفها العمل أو الترفيه. وإن القدرة على التواصل مع الآخرين ببعض المرح والانطلاق هو مظهر من مظاهر السلوك الجيد الذي يتمثل في تحقيق الراحة للآخرين بتفضيلهم على أنفسنا.

ربما يتطلب التحول من سلوك" الضيف" إلى سلوك "المضيف" أو المبادرة بتعريف الآخرين بأنفسنا جهداً خاصاً، إلا أننا بالتمرين، سرعان ما سنمتلك الثقة بأنفسنا التي كنا نحاول تصنّعها أمام للآخرين.

مهارات التفكير الإيجابي :

كلنا يفكر، ولكن السؤال، هل نفكر بإيجابية أم لا؟

و من هو المفكر الإيجابي؟

المفكر الإيجابي يقرّ بأن هناك عناصر سلبية في حياة كل شخص لكنّهُ يؤمن بأ أي مشكلة يمكن التغلّب عليها .

والمفكر الإيجابي إنسان يقدّر الحياة ويرفض الهزيمة .

والشخص الإيجابي يفهم أنه من أجل التغيير من حالة المفكر السلبي إلى الأداء الكامل بطريقة المفكر الإيجابي يجب على الإنسان أن يتحلّى برغبة جادّة في التغيير.

برنامج المفكر الإيجابي :

قبل كل شيء عليك بطرح هذه الأسئلة على نفسك وإرسالها لنا مع تحري الصدق والدقة فيها :

- هل أنا شخص إيجابي؟
-هل نشأت في مناخ سلبي فأثرت السلبية في شخصيتي حين أصبحت راشداً؟
- هل أؤمن حقاً أنه بالإيمان أستطيع أن أنجز أي شيء؟
-هل أنا ميّال إلى التفكير السلبي، ممتلئ بالكآبة والتشاؤم وتكتنفني الشكوك في قدراتي الذاتية والخوف على مستقبلي؟
-هل أركز انتباهي على المشكلات في حياتي موجهاً نظري فقط إلى مالا يمكن إنجازه، بدلاً من توجيهه إلى الفرص التي قد تكون هناك في زاوية ما؟ - هل يبدو لك دائماً أنه إذا كانت هناك إمكانية لحصول أمر سيئ فإن هذا الأمر حاصلٌ لا محالة .
- هل تؤمن بقانون الجذب الذي يقول ": أن الأفكار الإيجابية تعطي نتائج إيجابية والأفكار السلبية تعطي نتائج سلبية؟

والآن إليك برنامج التفكير الإيجابي :

١. كن متفائلاً تجاه كل شيء وفي الـ ٢٤ ساعة القادمة قل فقط أشياء موحية بالأمل، أشياء إيجابية حول أسرتك وصحتك وعملك ومستقبلك، وأصّل هذه الأفكار لمدة أسبوع على الأقل وهنا نشيد بأذكار الصباح والمساء التي تدعو إلى التفاؤل والانشراح، وسترى بإذن الله التغيير الذي سيطرأ على طريقة تفكيرك وسوف تجد نفسك تتقدّم طوال حياتك .
٢. اهتم بغذاء عقلك عن طريق قراءة كتب أو مقالات أو الاستماع إلى برامج ترتقي بالمعنويات، وتجنب القصص والأخبار التي تتحدث عن المآسي والجرائم، اقرأ سير الناجحين الذين حققوا نجاحاً باهراً وتغلّبوا على عقبات هائلة .
٣. صاحب أناس إيجابيين، وضع قائمة بأسماء أصدقائك وقرر قضاء وقت أول مع الإيجابيين منهم .

٤. تجنب المجادلات والصراعات والأوضاع السلبية، والقضايا التي لا داعي لها ولا جدوى من الانخراط فيها .

٥. حافظ على صلواتك، وأعط نفسك وقتاً للتأمل في الأشياء الرائعة والجميلة التي وهبك الله إياها والتي ليس أقلها القدرة على اكتشاف الخير في كل حالة .

٦. قم بعمل التمرين التالي (بمعدل ١٤- ٢١ مرة) لمدة أربعة عشر يوماً على الجملة التالية : "أنا الآن أفكّر إيجابياً " أو أي جملة بنفس المعنى ولكن تشعر أنها أقوى بالنسبة لك .

٧. بعد إتمام فترة ٢١ يوماً أعد طرح الأسئلة حول التفكير الإيجابي على نفسك ولاحظ إجاباتك .

تعلّم كيف تخاطب الآخرين وتؤثّر فيهم للخطابة المفوهة :

قد تتم دعوتك في أي وقت من الأوقات إلى إلقاء خطبة في أي من الاجتماعات التي تشارك فيها أو المؤتمرات التي تحضرها، سواء كانت هذه الاجتماعات خاصة بأعمالك أو حياتك الاجتماعية أو المهنية، وقد تكون في أحد الاحتفالات ويطلب منك توجيه كلمة إلى الحاضرين، وفي كثير من اجتماعات الأعمال قد يطلب منك طرح عرض تقديمي عن تطور العمل في أحد المشروعات التي تشارك فيها أو تشرف عليها .

إن مهارات الاتصال تعد إحدى المهارات الأساسية التي يجب أن تتحلى بها القيادات، فإذا فشل المستمعون في فهم كلمتك، أو إذا انصرف عدد كبير منهم عن الإنصات لك نتيجة الإحساس بالملل مما تقوله، تكون قد افتقدت القدرة على التواصل مع الجمهور، والاثنتا عشرة نصيحة التالية إذا لم تجعل منك خطيبا مفوها، فإنها ستعينك حتما على تجنب الكثير من الأخطاء الشائعة التي يرتكبها الكثيرون عند مخاطبة الآخرين لاحظ أن هذه النصائح تعتمد بشكل رئيسي على محاولة التقليل من العادات التي تعوق قدرة الفرد على مخاطبة الآخرين بطريقة واضحة تؤثّر فيهم، **وتتضمن النقاط التالية في تعلّم كيف تخاطب الآخرين:-**

١- عليك بالبساطة :

يعتقد الكثيرون أن نمط حديثهم لا بد أن يكون تفصيليا ومعقدا، إلا أن الواقع أظهر أن أفضل الخطباء عادة ما يتسم خطابهم بالبساطة، فالهدف الرئيسي من خطابك هو التواصل مع الآخرين، وعليه حاول أن تتجنب ما يمكن أن يشتت أذهان المستمعين عنك، وعند إعداد كلمتك اجعل الأفكار التي تريد توصيلها إلى الآخرين هي محور تفكيرك وقم ببناء كلمتك حول هذه الأفكار .

٢- تحدث بشكل طبيعي :

أنت لست ممثلا، بل متحدث، وعليه كن على طبيعتك ولا تحاول تقمص أي شخصية أخرى، وفي هذا الصدد يقول (ويدنر) إن هناك عدداً كبيراً من الخطباء الذين يحاولون محاكاة وتقليد نمط الكلام ولهجة خطباء آخرين يريدون أن يتشبهوا بهم، تحدث فقط بالطريقة التي تعودت أن تتحدث بها دوما، فأنت لست مضطرا لكي تكون خطيبا مفوها أن تبني أنماط الآخرين في الحديث .

٣- الاتصال بالعين :

خلال تلقيك دروسا في القيادة، فإن مدرب القيادة يوجهك إلى ضرورة النظر في المرايا بشكل مستمر، ولذا فأنت طوال عملية القيادة تنظر في المرآة اليمنى فاليسرى، ثم المرآة التي في المنتصف، كذلك الأمر عند إلقاء كلمتك، لا تركز بصرك على مركز القاعة فحسب، بل اعمل على تقليب بصرك في شتى أرجاء القاعة التي تلقي فيها كلمتك محققا التواصل مع المخاطبين في مختلف أنحاء القاعة، تماما مثلما تقلب عينيك بين شتى المرايا أثناء القيادة .

٤- تحكم في يديك :

تعد اليدان إحدى الوسائل الرئيسية للتواصل مع الجمهور المخاطب بعد الوجه، ومن المفضل عند استهلال الخطبة إراحة اليدين على المنصة التي تلقي منها كلمتك، وإذا لم تكن هناك منصة يمكن طي اليدين أمامك أو خلفك، فمن بين الأخطاء الشائعة التي يقع فيها الكثير من المتحدثين الإكثار من تحريك اليدين بسبب وبدون سبب مما يشتت ذهن المستمعين ويحول دون الإنصات بتركيز لما يقوله المتحدث، ومن المؤسف أن الإكثار من تحريك اليدين هو الأمر الذي سيبقى في أذهان المستمعين، بدلا من الأفكار التي كنت ترغب في توصيلها إليهم .

٥- كن متحمساً لما تطرحه :

لا يهم الموضوع الذي تطرحه في كلمتك بقدر ما تهم قدرتك على إقناع جمهور المستمعين بمدى إيمانك وتحمسك لهذا الموضوع، لا تحاول أن تتصنَّع، ولكن حاول أن تظهر بشكل تلقائي مدى حماسك وانتمائك للشركة أو المهنة، فالجمهور يعشق المتحدثين الذين يظهرون حماسا شديدا للموضوع الذي يتحدثون فيه، أظهر هذا الحماس في صوتك ونظراتك ولهجتك في التحدث إلى الجمهور بحيث تنقل هذا الحماس وهذه العاطفة إلى المستمعين أنفسهم .

٦- كن متوازناً :

لا تحاول أن تضمن العرض التقديمي الكثير من النقاط التي ستتناولها في كلمتك، فقط ضمنه النقاط الأساسية واترك التفاصيل للورق المطبوع الذي يمكن للمستمعين قراءته في وقت لاحق، استخدم برنامج الباور بوينت لعرض شريحة أو اثنتين تتضمنان النقاط الرئيسية، ولكن لا تسرف في ذلك، فيجب أن تظل عيون المستمعين وآذانهم معلقة بك أنت، لا بشاشة العرض، وبين الفينة والأخرى انقل تركيز المستمعين إلى الشاشة ثم إليك مرة أخرى، لا تجعل عرض أي شريحة يستغرق أكثرمن خمس ثوان، وإلا تكون قد ضمنت هذه الشريحة أكثر مما ينبغي، وإذا ما كان هناك أمر يتسم بالتعقيد وترغب في توصيله إلى المستمعين يمكنك أن تقدم لهم فكرة عامة عن هذا الأمر وتترك التفاصيل للورق المطبوع الذي يتم توزيعه على المستمعين .

٧- إلقاء كلمتك :

إن الناس عادة ما تنصت بشكل أفضل إلى المتحدثين الذين يعرفونهم من قبل،فهذه المعرفة توفر قدرا من الثقة في شخص المتكلم وفيما سيطرحه من أفكار، ولذا قد يكون من المستحب أن تقوم بجولة في القاعة التي ستلقي فيها كلمتك قبل بدء الاجتماع محاولا تعريف المستمعين بك .

٨- استخدم القصص :

لا تعتمد في كلمتك على مجرد سرد الحقائق، بل اعمل على أن تضمِّن كلمتك قصصا وخبرات من الحياة تعلق بأذهان المستمعين عند العودة إلى منازلهم،

خذ الوقت الكافي الذي يمكنك من رسم صورة في أذهان المستمعين لما تطرحه من أفكار .

٩- اعرف جيداً ما تريد أن تطرحه :

لا يوجد أفضل من أن يكون الفرد مستعدا بكافة المواد والمعلومات التي يحتاج إليها عند إلقاء كلمته، فإن مثل ذلك الأمر يجنبه ما قد يتعرض له من مواقف محرجة إذا ما اعتلى منصة الخطابة دون أن يكون مهيأ لشتى الاحتمالات، تفاعل مع المستمعين تعمد من وقت لآخر أثناء إلقاء كلمتك أن تطلب رأي المستمعين فيما تقول وأن تمنحهم فرصة طرح أسئلة، فإن مثل ذلك الأمر يكسر الرتابة ويمنحك استراحة، كما يوفر في ذات الوقت أيضا فرصة للمستمعين للتواصل معك ومع بعضهم البعض .

١٠- تجنب الإحباط :

أنت لا تعرف السبب الحقيقي الذي يجعل أحد الحاضرين لا ينصت لما تقول أو لماذا يغادر آخر القاعة، وهناك العديد من الأسباب التي تحول بين هذا وبين الإنصات بشكل جيد لما تقول؛ كما قد تكون هناك أسباب أخرى لا تتصل بك من قريب أو بعيد هي التي دعت البعض إلى مغادرة القاعة، افترض أنها أسباب أخرى هي التي دعت إلى ذلك واستمر في إلقاء كلمتك .

١١- لا تتجاوز الوقت المحدد لك :

التحدث لفترات طويلة وتجاوز الوقت المحدد لكلمتك هي أسرع طريقة تفقد بها المستمعين القدرة على التواصل معك والتركيز فيما تقول، حاول أن تنهي كلمتك في الوقت المحدد لها، بل من الأفضل أن تتمكن من الانتهاء منها قبل الموعد المحدد، فذلك سوف ينال إعجاب المستمعين.

مهارات الاتصال الأساسية للمدير التنفيذي:

يعد الاتصال الوسيلة الأساسية التي يتم عن طريقها نقل التعليمات والأوامر وتبادل المعلومات بين الأفراد داخل مؤسسات الأعمال. وتتسم

منظمات الأعمال المتميزة بوجود قنوات جيدة للاتصال بين الأفراد داخل المنظمة في مختلف المستويات، بحيث يتم تبادل المعلومات ونقل الأوامر والتوجيهات وتبادلها بين جميع المستويات داخل منظمة العمل بكل يسر وسهولة ووضوح دون لبس، وبعيداً عن سوء الفهم الذي قد ينجم عن الاتصال غير الجيد.

وإذا كان وجود قنوات للاتصال بين الأفراد داخل المنظمة أمراً في غاية الأهمية، فإن من الأهمية بمكان أن يتوفر لدى الأفراد داخل المنظمة على وجه العموم ومديري هذه المنظمة على وجه الخصوص مهارات الاتصال الجيد، تلك المهارات التي لا غنى عنها لأي فرد، والتي دون توفرها لدى الأفراد داخل المنظمة تنعدم جدوى قنوات الاتصال.

المهارات الرئيسة للاتصال التي يحتاج إليها مديرو منظمات الأعمال:

يمكن إيجاز المهارات الرئيسة للاتصال التي يحتاج إليها مديرو منظمات الأعمال في أربع مهارات أساسية وهي كالآتي:

١) مهارة التحدث بشكل جيد:

لا تعد المقدرة على التحدث بشكل جيد أمراً كمالياً يمكن الاستغناء عنه بالنسبة لمديري منظمات الأعمال مكتفين بالاعتماد على التعليمات والأوامر الكتابية التي تصدر منهم إلى مرؤوسيهم، مُحدِّدة المهام والتعليمات المطلوب منهم القيام بها، بل إن المقدرة على التحدث بشكل جيد تعد إحدى المهارات الأساسية التي يتعين توافرها في أي مدير، كما تعد في ذات الوقت أحد الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى ترقية بعض المديرين وتبوئهم مراكز مرموقة داخل منظمات الأعمال التي يعملون بها، دون مديرين آخرين قد يفوقونهم في الخبرة أو الأقدمية، فلقد أصبحت المقدرة على التحدث بشكل جيد إحدى السمات الرئيسة التي تميز المديرين التنفيذيين في عالم الأعمال اليوم، والتي يحتاج إليها المديرون عند التحدث مع العملاء من أجل إقناعهم بجودة السلع والخدمات التي تقدمها الشركة، ومن أجل إقناعهم بحاجتهم للحصول على هذه السلع والخدمات من هذه الشركة دون غيرها

من الشركات المنافسة، نظراً للمزايا التنافسية العديدة التي تتميز بها هذه الشركة، والتي يتعين على المدير التنفيذي أن يعرضها على العملاء بشكل مقنع ومؤثر، بما يسهم في اتخاذهم قراراً بالتعاقد مع شركته دون سواها.

كما أن المديرين التنفيذيين يحتاجون إلى هذه المهارة عند التعامل مع أعضاء مجلس إدارة الشركة التي يعملون فيها ومع المساهمين وأعضاء الجمعية العمومية، فهؤلاء الأفراد هم الذين بأيديهم سلطة تعيين أو إعفاء المديرين التنفيذيين من مناصبهم، وهم الذين يقرون الخطط التنفيذية للشركة، ويقرون أو يرفضون خطط الإنتاج والتطوير التي يعرضها المديرون التنفيذيون.

وكلما زادت مقدرة المدير التنفيذي على التحدث بشكل جيد، كلما زادت مقدرته على إقناع أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بخططه لإدارة وتطوير الشركة التي يتولى إدارتها، وبالتالي زادت فرصته في كسب ثقة مجلس الإدارة والجمعية العمومية.

وأخيراً تشتد الحاجة إلى مهارة التحدث بشكل جيد في التعامل مع أفراد المنظمة التي يتولى المدير التنفيذي إدارتها، فأولئك هم الذين يناط بهم تنفيذ الخطط، وتحقيق الأهداف التي يبغي المديرون التنفيذيون تحقيقها، ففي إدارة العمل اليومي للشركة يكثر تعامل المدير التنفيذي مع من هم دونه من مرؤوسيه، وكلما كان المدير أكثر مقدرة على التحدث كان أكثر فاعلية ومقدرة على التأثير في مرؤوسيه، بحيث يكون تنفيذهم للتعليمات الصادرة إليهم من القيادات التنفيذية العليا عن اقتناع بصحة وجدوى هذه التعليمات من جانب، وبجدارة الأفراد الذين أصدروها من جانب آخر، وليس مجرد تنفيذ آلي للأوامر دون اقتناع.

٢) مهارة الإصغاء:

إذا ما كنت متحدثاً جيداً، فلا بد وأن تكون لديك في ذات الوقت أيضاً المقدرة على الإصغاء بشكل جيد إلى ما يرغب الآخرون في إسماعك إياه، فالعلاقة تبادلية بين المقدرة على التحدث بشكل جيد وبين المقدرة على

الإصغاء، ولكي تقنع الآخرين ممن تتعامل معهم في دنيا الأعمال بأهمية الإصغاء لما تقول والتهيؤ لما ترغب في إسماعهم إياه، فلا بد من أن تبادر بإيجاد الانطباع لدى الآخرين باستعدادك للإصغاء إليهم.

والإصغاء مهم في التعامل مع العملاء أثناء الاستماع إلى طلباتهم وتعرّف رغباتهم، وهو مهم أيضاً في التعامل مع أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين في تلقي تعليماتهم وتعرّف توجيهاتهم، ومهم للغاية في التعامل مع المرؤوسين للاستماع إلى مشكلاتهم وتعرّف شكاواهم وكذلك تلقي ردود أفعالهم تجاه الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من المديرين.

وفي التعامل مع المرؤوسين على وجه الخصوص تبرز الحاجة إلى توافر مهارة الإصغاء لدى المديرين، تلك المهارة التي تعد أحد عناصر التحفيز لفريق العمل، فشعور المرؤوس بالاستعداد الدائم من جانب الرئيس للاجتماع به والإنصات إلى شكواه والعمل على حلها ومناقشتها بشكل جدي، كل ذلك يحفز المرؤوسين على العمل والإبداع وإخراج أفضل ما لديهم، فقد تولدت لديهم القناعة التامة بأن عملهم محل تقدير وأن آراءهم محل ترحيب وأن شكاواهم محل اهتمام القيادات التنفيذية العليا.

٣) مهارة الكتابة :

تظل للكتابة أهميتها في عالم الأعمال، فكافة التعليمات والأوامر التي تسري في دنيا الأعمال لا يتم تداولها بشكل شفهي، وإنما لابد وأن تصاغ على شكل وثائق رسمية مكتوبة، لكي تكون واضحة لكافة المخاطَبين بها وملزمة لهم في آن واحد، وفي أغلب منظمات الأعمال يكون لزاماً على المدير التنفيذي أن يراجع بنفسه الكثير من الوثائق الرسمية الخاصة بالشركة مثل بيان السياسات الخاص بالشركة، وعروض الأعمال المقدمة إلى كبار العملاء، واتفاقات الأعمال مع العملاء وشركات الأعمال، والبيانات الصحفية التي تصدرها الشركة، والخطابات الموجهة إلى العملاء والمساهمين.

ومهارة الكتابة التي يجب أن تتوفر لدى المديرين التنفيذيين تتكون من جانبين:

١- جانب شكلي ، يتصل بالاستخدام الجيد للغة ومراعاة القواعد النحوية واللغوية واختيار الألفاظ واضحة الدلالة التي لا تحتمل أكثر من تأويل، فمن غير اللائق أن تصدر الوثائق الرسمية عن الشركة بلغة ركيكة أو بها أخطاء لغوية (نحوية أو إملائية)، وفي هذا الصدد يمكن للمدير أن يستعين في بعض الأحيان بمدقق لغوي لمراجعة وتصحيح الوثائق المكتوبة الخاصة بالشركة.

٢- جانب موضوعي، يتعلق في مهارة الكتابة، فيتصل بالمحتوى الذي تتم كتابته، فيجب أن تتم صياغته على نحو جيد، وأن يكون معبراً بشكل جيد عن أهداف إصداره، وأن يكون ثمة تناسق وتوافق بين أجزائه، بحيث لا يكون تناقض أو تعارض بين أحد أجزاء الوثيقة وجزءاً آخر منها، مما قد يوجد سوء فهم أو لبس لدى المخاطبين بهذه الوثيقة.

٤) مهارة إدارة الاجتماعات:

تكتسب الاجتماعات أهمية متزايدة في دنيا الأعمال، فمن خلال الاجتماعات مع العملاء يتم التفاوض بشأن الصفقات وإتمام الاتفاقات مع هؤلاء العملاء، ومن خلال الاجتماعات أيضاً يتم التفاوض مع موردي السلع والخدمات للحصول على أفضل العروض وأحسن المواصفات، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل داخل الشركة يكون لها الدور الأكبر في عقد جلسات العصف الذهني Brain Storming التي يتم خلالها استطلاع الآراء وتلقي الاقتراحات انتهاءً بصياغة الخطط والاستراتيجيات لفترات مقبلة، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل وسيلة أساسية لإدارة العمل اليومي في الشركة، والتعامل مع المشكلات التي يمكن أن تطرأ أثناء تنفيذ المشروعات.

لذا لا بد أن تتوافر في المديرين التنفيذيين المقدرة على إدارة الاجتماعات على نحو جيد، سواء كانت هذه الاجتماعات مع العملاء أم الموردين أم فريق

العمل بالشركة، ولا بد أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال محدد، ومدىً زمنياً متفق عليه مع أطراف الاجتماع، كما يجب أن تتم إدارة الاجتماع بشكل تتاح فيه الفرصة لمشاركة الجميع، بحيث لا يطغى أي منهم على حق الآخرين في التحدث، وأن يختتم الاجتماع بكلمة من المدير توجز ما اتفق عليه الحاضرون، ويقوم المدير التنفيذي بالإشراف على محضر الاجتماع الذي سيتم توزيعه على المشاركين، تعميماً لما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع على كافة الأفراد المعنيين.

الفصل الثاني

تخطيط استراتيجيات المزيج الاتصالي التسويقي

مفهوم التخطيط:

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.

خطوات العملية التخطيطية:

ان عملية التخطيط تشتمل على عدد من الخطوات المنطقية هي:

[١] التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.

[٢] وضع السياسيات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف.

[٣] وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، وتحديد الإمكانات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.

[٤] تحديد الإمكانات المتاحة فعلاً.

[٥] تحديد كيفية توفير الإمكانات غير المتاحة.

[٦] وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات.

أهمية التخطيط:

١- إن العمل بدون خطة يصبح ضربًا من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال.

٢- وتبرز أهمية التخطيط أيضًا في توقعاته للمستقبل، وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

مزايا التخطيط:

ينطوي التخطيط على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

١- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.

٢- يساعد التخطيط على تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.

٣- يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم والبعض، وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.

٤- يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.

٥- يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.

٦- يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة.

٧- يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

٨- يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

مسؤولية التخطيط:

١- **تخطيط طويل الأجل** - المستويات العليا - رسم السياسيات والأهداف العامة - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

٢- **تخطيط متوسط الأجل** - المستويات الوسطى - ترجمة الأهداف إلى برامج عمل - تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الهدف.

٣- **تخطيط قصير الأجل** ـ المستويات الإشرافية ـ تحويل الخطط والبرامج العامة إلى برامج عمل تفصيلية.

مقومات التخطيط:

تتضمن عملية التخطيط الإداري عددًا من المقومات الأساسية تتمثل في تحديد الأهداف، التنبؤ، السياسات والبرامج، والإجراءات، وأخيرًا بلورة طرق العمل ونقصد به الوسائل والإمكانات.

أولاً- الأهداف:

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافًا إستراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافاً تكتيكية.

العوامل الواجب توافرها في الأهداف:

[1] درجة الوضوح:

ووضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا:

- المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.
- مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى.

- المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد.

[٢] القناعة بالهدف:

كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيق عالية.

[٣] الواقعية في الهدف:

والواقعية في الهدف تقوم على الأسس التالية:

- أن يكون الهدف ممكن الوصول إليه وليس شيئًا مستحيلاً.
- أن تتوافر الإمكانات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف.
- أن يكون الهدف معبرًا عن حاجات العمل وموجهاً إلى تحقيقها كما هو الحال بالنسبة لرغبات وحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها.

[٤] التناسق والانسجام:

يجب أن تكون الأهداف الموضوع متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.

[٥] مشروعية الهدف:

يقصد به مدى ملاءمته للقيم والمثل والتقاليد المرعية في المجتمع، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها.

[٦] القابلية للقياس:

إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها، وهل يتم التنفيذ وفقا لما هو مخطط له أم أن هناك انحرافات في الأداء.

وقد تخضع الأهداف للمقاييس التالية:

أ- مقياس زمني: أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب.

ب- مقياس كمي: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.

ج- مقياس نوعي: وهو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.

ثانيًا- التنبؤ:

التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، وهو نتيجة لارتباط النشاط والإنساني بعنصر الوقت، ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط.

الأمور التي يجب أن تراعى في التنبؤ:

١- أن يكون التنبؤ دقيقاً قدر الإمكان.

٢- أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة.

٣- أن يكون التنبؤ مفيدًا، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات.

٤- غير مكلف، فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها.

٥- أن يكون واضحًا.

ومهما كان التنبؤ دقيقًا فلن يصل إلى حد الصحة الكاملة في جميع الأمور.

ثالثًا- السياسات:

هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة، سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسية فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف.

وتعتبر السياسيات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاته وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

رابعًا- الإجراءات:

هي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لاتمام هذه الأعمال.

فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لاتمام هذه الأعمال، فمثلا إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءًا من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية.

خامسًا- تدبير الوسائل والإمكانات:

إن الأهداف الموضوعة والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شيء ملموس، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف.

المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها:

١- الدقة في تحديد الاحتياجات.

٢- الواقعية: يجب أن تراعي الخطة الإمكانات الفعلية والمتوافرة في حينها.

٣- تحديد المصدر: يفضل أن يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يُستعان به في توفير احتياجات الخطة سواء كانت احتياجات مادية أو بشرية.

٤- الفترة الزمنية.

٥- التكلفة المالية التقديرية.

إعداد الخطة:

إن إعداد الخطط ليس عملاً سهلاً يمكن القيام به في أي وقت وتحت أي ظروف، بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة من الجهة المسؤولة عن وضع الخطط، والإلمام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل إليها، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة، إن مراعاة تحري الدقة في تحديد جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في الاعتبار عند العزم على إعداد أي خطة، واللجوء إلى الأساليب العلمية في إعداد الخطة والاستفادة قدر الإمكان مما هو متوافر لدى المخطط من المعلومات وبيانات ووسائل وإمكانات مادية وبشرية، وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في المراحل التي تمر بها الخطة، بدءًا من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة.

العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة :

[١] الوضوح.

[٢] المرونة.

[٣] المشاركة في وضع الخطة:

مشاركة العاملين في المنظمة شيء ضروري وأساسي لضمان درجة عالية من النجاح عند التنفيذ.

[٤] مراعاة الجانب الإنساني:

يجب على المخطط وهو يضع الخطة أن يتذكر دائمًا أنه يتعامل مع عنصر بشري، ذلك أن التنفيذ يتم بواسطة أفراد لهم مجموعة من العواطف والمشاعر، والاستعدادات ولهم دور بارز في إتمام العمل.

[٥] دقة المعلومات والبيانات:

إن البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة هي الأساس الذي تبني عليه الخطة، وعلى أساسها يتم تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة، للخطة والوقت المناسب لتنفيذها والصورة التي سيكون عليها الوضع عند التنفيذ من النواحي الاقتصادية الاجتماعية والسياسية كافة.

[٦] الإعلان عن الخطة:

والهدف من إعلان الخطة هو وضع العاملين أو المواطنين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليها الخطة والأهداف التي تتوخى تحقيقها.

مراحل إعداد الخطة :

أولاً- مرحلة الإعداد:

وتشمل:-

١- تحديد الأهداف.

٢- جمع وتحليل البيانات والمعلومات:-

وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة.

٣- وضع الافتراضات: والإجابة عن كل التساؤلات.

٤- وضع البدائل وتقويمها.

٥- اختيار البديل الأنسب.

٦- تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة.

ثانياً- مرحلة الإقرار، أو الموافقة على الخطة:

بعد انتهاء المرحلة السابقة تصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي، ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة، والتي تعطي الإذن بالعمل بموجب هذه الخطة.

ثالثاً- مرحلة التنفيذ:

بعد الموافقة على الخطة نبدء في حيز التنفيذ.

رابعًا- مرحلة المتابعة:

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط. إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها.

والبحث عن أسباب الانحراف يكون من خلال:-

[١] مراجعة الخطة نفسها.

[٢] مراجعة التنفيذ.

[٣] الظروف الخارجية.

معوقات التخطيط:

١- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.

٢- اتجاهات العاملين: كثيرًا ما تحدث اتجاهات السلبية نحو الخطة أثرًا كبيرًا في عرقلة مسيرتها.

٣- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

٤- إغفال الجانب الإنساني: يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.

٥- الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.

٦. القيود الحكومية.

٧. عدم مراعاة التغير في الواقع.

٨. أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط.

أساسيات تخطيط استراتيجيات المزيج الاتصالي التسويقي:

هناك أربعة محاور أساسية للاتصال للتسويق هي [المنتج - التسعير - التوزيع - الترويج].

وهذه الأربعة مجتمعة تسمى المزيج الاتصالي التسويقي، وقد تخطئ الإدارة إذا ميزت استراتيجية عن أخرى، فإذا ميزت السعر عن باقي عناصر المزيج التسويقي، فقد تفقد مميزات أكثر وذلك عن طريق إعادة تخطيط المنتج مثلاً، وتقديم نوعية أفضل عن بقية المنافسين واستخدام وسائل الترويج وكفاءة الموزعين وكل ذلك يساعد على زيادة المبيعات دون اللجوء إلى تخفيض الأسعار. وتشمل:-

[١] تخطيط المنتج:

المنتج في مجمله مجموعة من الخواص والميزات لسلعة معينة بعضها ملموس وبعضها غير ملموس، وهناك ثلاثة مستويات للمنتج:

١. جوهر المنتج: المنافع التي تؤديها تلك السلعة.

٢. المنتج الملموس: التعبئة، الشكل، الجودة، الخصائص المميزة.

٣. خدمات زيادة المنتج: [التركيب، الضمان، خدمة ما بعد البيع، التسليم، لما بعد البيع] البيع بالتقسيط].

- وتنقسم المنتجات إلى مادية وغير مادية، وتصبنف على أساس معدل الاستهلاك أو الاستعمال إلى سلع معمرة وسلع غير معمرة كما تصنف على أساس القائم بالشراء والغرض من الاستخدام أو الاستعمال.

كما يراعى أنه لأي منتج دورة حياة تتلخص في:

١. التقديم.

٢. النمو.

٣. النضج.

٤. التشبع.

٥. التدهور.

[٢] توزيع المنتجات:

هناك سياستان للتوزيع هما:

١- سياسة التوزيع المباشر: حيث تقوم بتوزيع المنتج مباشرة إلى المستهلك دون اعتماد على الوسطاء.

٢- سياسة التوزيع غير المباشر: حيث تقوم بتوزيع المنتج على المستهلك اعتمادًا على الوسطاء.

إن القرارات الخاصة بتوزيع منتجات المنظمة لها تأثير في اتجاهين هما:

١- التأثير على القرارات التسويقية الأخرى فمثلاً قرارات التسعير يعتمد على سياسة التوزيع المحدود- الشامل.

٢- التأثير على علاقة المنظمة مع المنظمات الأخرى على المدى البعيد.

[٣] تسعير المنتجات:

أهم سؤال هو ما الثمن الذي يمكن أن تحصل به على السلعة أو الخدمة؟ حيث يتضح أن السعر بمثابة عرض أو تجربة تستهدف معرفة نبض السوق، فإذا

قبل العميل هذا العرض يكون أمرًا مشجعًا، أما إذا رفضه فيكون لازمًا سرعة تغييره.

- **ويلاحظ أن الأبعاد المختلفة للتسعير هي:**

أهمية التسعير، أهداف التسعير، العوامل المؤثرة في تحديد السعر، طرق التسعير، سياسات واستراتيجيات التسعير، الجوانب الأساسية في إستراتيجية التسعير.

[٤] ترويج المنتجات:

- **مفهوم الترويج وأهميته:**

هو أحد العناصر الرئيسية في المزيج الاتصالي التسويقي، ويقصد به كل صور الاتصال بالسوق، بغية خلق وتنمية الطلب على السلعة، مما يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة القائمة بالترويج.

ويمكن إجمال مراحل التعامل مع المشتري كالتالي:

١- عمل الاتصال المبدئي مع العميل المحتمل.

٢- إثارة اهتمامه بالسلعة.

٣- خلق تفضيله لعلامة أو سلعة معينة.

٤- حل مشكلة شرائية للمستهلك بسلعة معينة.

٥- الحصول على أمر الشراء.

٦- ضمان استمرار التعامل للعميل مع المنظمة.

- **الحملة الترويجية:**

هي سلسلة مخططة ومتناسقة من المجهودات الترويجية التي تدور حول موضوع أو فكرة واحدة بهدف تحقيق أهداف محددة، وقد تتضمن عناصر متعددة من عناصر المزيج الترويجي مثل [الإعلان - البيع الشخصي - تنشيط المبيعات].

وللقيام بالحملة الترويجية لابد من:

١- تحديد أهداف العمل الترويجي.

٢- تحديد الجماهير المستهدفة بالترويج.

٣- تحديد المزيج الترويجي.

٤- تحديد مستوى الرسالة الترويجية.

٥- تحديد الوقت المناسب للحملة الترويجية.

٦- تحديد نفقة الحملة.

٧- تقييم فاعلية الحملة الترويجية.

الفصل الثالث

وسائل وعناصر الاتصالات التسويقية

أولاً: وسائل الاتصالات التسويقية

١- التسويق عبر التلفاز

وهناك من يطلق عليه اسم الاستجابة المباشرة، ويأخذ شكلين وهما:

أ- البرامج والعروض المطولة:

حيث يتم فيها التسويق من خلال قناة أو قنوات تلفزيونية معينة، وقد تكون القناة متخصصة كلية في بيع المنتجات، حيث تظهر المنتجات وتقدم المعلومات والمواصفات المتعلقة بها، وتقدم أرقام الهاتف للاتصال وطلب المنتج. وتعرف أيضا باسم قنوات التسوق المنزل.

ب- الإشهار ذو الاستجابة المباشرة:

حيث يتم عرض الإشهار مدة تتراوح ما بين (دقيقة حتى دقيقتين) وذلك لوصف المنتج وإقناع المستهلكين، وتقدم أرقام الهاتف لطلب المنتج.

مزايا التسويق عبر التلفاز:

تحقق الطريقة التسويق عبر التلفاز عدة مزايا من بينها ما يلي:

- سهولة تقديم عروض فعالة ومحكمة.
- إمكانية قياس رد فعل الإشهار بسرعة، ومن خلال عدد من المكالمات الهاتفية الواردة.
- سهولة التسوق بشكل مريح.
- يمكن استخدام هذه الطريقة في المنتجات المبتكرة والمطورة.

وفي الأخير يتوقع العديد من الخبراء أن الطريقة سوف تحقق نموا هائلا من حين الاستخدام نتيجة لانتشار القنوات المتخصصة في ذلك، حيث مثلا قناة **(QVC)** الأمريكية، مختصة في التسويق المنزلي، توظف ٤٠٠ عامل، وتستعمل ١٦٠٠ خط هاتفي مرتبط بالحاسب، لتتلقى ما يزيد عن ١١٢ ألف أمر شراء يوميا، محققة بذلك ١,٣ مليار دولار مبيعات سنويا.

٢- التسويق بالهاتف والفاكس

١- الهاتف:

يعتبر الهاتف من أكثر الأدوات في الاتصالات التسويقية المباشرة من حيث الاستخدام، ويستند استعمال الهاتف مع العملاء الحاليين والمرتقبين إلى إقناعهم بالعروض المقدمة وحثهم على التعامل مع المنظمة، حيث يرحب العديد من العملاء بالعروض المقدمة لهم وخصوصا إذا كانت مخططة بشكل جيد من حيث الوقت، الأسلوب، النوعية وقد تلقى الرفض لما يعتقده البعض من أنها مزعجة وغير ملائمة، وما يعاب على هذه الطريقة، التكلفة التي تكون مرتفعة نسبيا.

وحسب المؤسسات التسويقية، توجد نوعين من الاتصالات الهاتفية وهي:

- الاتصالات الخارجة: والتي من خلالها تتصل المؤسسة بالعميل مباشرة.
- الاتصالات الواردة: وهي التي تحمل طلب الشراء.

٢- الفاكس:

فهو عادة ما يستخدم بالنسبة للمستعمل الصناعي، حيث ترسل إليه عروض بالبيع، وقد يجيب عنها بإصدار أوامر الشراء.

٣- البيع وجها لوجه:

وقد ظهرت عدة تسميات لهذا النوع من بينها الطواف بالمنازل أو الباب بالباب أو الحفلات المنزلية الخ... وتتمثل هذه الطريقة فيما يلي:

-**البيع وجها لوجه** : وهو أقدم أشكال التسويق المباشر، ويعتمد على استخدام بائعين محترفين في البحث عن عملاء جدد وتوطيد العلاقة معهم، وهو يشبه إلى حد كبير البيع الشخصي .

-الطواف بالمنازل : وهنا ينتقل المسوق إلى المنازل ليلتقي عملاءه الحاليين والمحتملين، وقد يتوجه أحيانا إلى المكاتب وأماكن العمل .

- الحفلات المنزلية: تتمثل في الطريقة في الاتصال بالسيدات في المنازل، وإقناعهم في المساهمة في العملية التسويقية لمنتجات معينة، وذلك نظير حصولهم على مكافأة أو منتجات مجانية، بحيث تنظم سيدة المنزل حفلة تدعو فيها أكبر قدر ممكن من السيدات في وقت معين، ما بين (ساعة حتى ثلاثة ساعات)، ثم يحضر مندوب البيع ليباشر وظيفته. قد تباع السلع آنيا وقد يتلقى المندوب طلبات لشراء فيما بعد.

ومن مزايا هذه الطريقة ما يلي :

-تكلفة الترويج منخفضة.

- يعتبر جو الحفلة اجتماعياً أكثر منه بيعياً.

- يحضر الضيوف إلى الحفل بإرادتهم.

- ترتبط ثقة الضيوف بالمنظمة ومنتجاتها من خلال ثقتهم بالمضيف.

٤- التسويق الانترنيتي:

إن التسويق هو الوظيفة الهامة جدا والتي يجب أن تستفيد من الانترنت أكثر من أي شيء آخر وظهر ما يسمى اليوم الزبون الالكتروني ومع الانترنيت ظهر الأثر العظيم للانترنت واهم خصائص الزبون الالكتروني هي:

- زبون في كل مكان .

- زبون في كل وقت ٣٦٥/٣٦٥/٧/٧/٢٤/٢٤.

- زبون استعلامي توفر له الانترنت كل البيانات.

- زبون مشارك يسأل ويتفاعل ويشكو ويرسل شكواه.

- زبون عن بعد .

- زبون عبر الهاتف.

- ظهر الولاء الالكتروني.

- أصبحت الأسواق أذكى من الشركة.

ثانياً: عناصر الاتصالات التسويقية

إن الاتصالات التسويقية حتى تكون متكاملة فلابد وأن تتوفر فيها أربعة عناصر :

١. المرسل .
٢. الرسالة .
٣. وسيلة الاتصال.
٤. المرسل إليه .
٥. تغذية راجعة feed back .

وإليك تفصيل مختصر لكل عنصر من عناصر الاتصال التسويقي :

أولا : المرسل

هو مصدر البيانات و المقاصد المطلوب إيصالها إلى المرسل إليه، فهو من يقوم بإرسال المعلومات إلى المرسل إليه. فقد يكون شركة تجارية أو تاجر جملة أو مشروعا صغيراً أو كبيرا، بل قد يكون مجرد بائع شخصي .

ثانيا : الرسالة

هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها نقل المضمون المعنوي الذي يهدف المرسل إلى إيصاله إلى المرسل إليه، وتتعدد صور هذه الرسالة ، فأحيانا تكون إعلانات، و أحيانا تكون دعاية، و أحيانا تكون اتصالات شخصية، وأحيانا تكون محفزات بيعية ... إلخ .

يجب أن تحتوي الرسالة أيا كانت على وسيلة جذب للانتباه و لما تحويه من مضمون، ففي مثل هذا العصر تشتد الحرب التنافسية، وذلك على كافة المستويات، و تكون الوسيلة لإيصال مضامين هذه التنافسيات هو الرسالة التي تصل إلى المرسل إليهم، ففي خضم هذه الرسائل المتزاحمة و الصارخة في أوجه العملاء، لابد وأن يعلو صوت رسالتك ليقدم ميزة حقيقية للعملاء، مما يجعل رسالتك متميزة بالنجاح وتأدية غرضها عن بقية الرسائل الأخرى .

وانتبه؛ فبالرغم من أن المنتج نفسه له الدور الأساسي في إيصال وإثبات مصداقية قيمته، إلا أن الوسيلة الاتصالية يكون لها الدور الأساسي في تبيين مصداقية وجود هذه القيمة؛ فالعملاء لا يقدمون على استعمال المنتج ليتحققوا من مصداقية تواجد قيمته التي تدعيها، بل ينظرون إلى مصداقية وسيلتك الاتصالية و الإبلاغية التي من خلالها تثبت تحقق هذه القيمة .

ثالثا : وسيلة الاتصال

تتقسم وسائل الاتصال إلى نوعين رئيسيين :

النوع الأول : الوسائل الشخصية- وتعتمد على البيع الشخصي personal selling و مديري الشركة و المستشارين وأفراد الأسرة و الجيران والأصدقاء، وهذه الوسائل يحتاج إليها خاصة إذا كانت السلعة التي يتم تسويقها مرتفعة السعر و معدل شرائها منخفض و كانت لها صفة اجتماعية و ليست فردية كالسيارة وغيرها من السلع التي تعكس مكانة الفرد الاجتماعية .

النوع الثاني : الوسائل غير الشخصية- و هي الوسائل الاتصالية الواسعة النطاق، و التي تصل إلى أعداد كبيرة جدا من المرسل إليهم، فهي تعد رسائل عامة لا تحمل الصفة الشخصية كإعلانات الجرائد والمجلات والمذياع والتلفزيون و المناسبات الخاصة التي تقيمها بعض الشركات كالمعارض وحفلات الاستقبال .

وهذه الوسائل العامة لها سلبياتها :

أ- لا يلحظ الفرد إلا عددا محدودا من الرسائل و الوسائل .

ب- تؤثر فيها العوامل النفسية للأفراد فلا تصل المعاني المرادة من خلالها إليهم.

ج- لا يتذكر منها المرسل إليه إلا معلومات محدودة .

د- لا يمكن الحصول على البيانات المرتدة من المرسل إليه إلا بعد مرور فترة زمنية طويلة إذا ما قورنت بالوسائل الشخصية، فكل هذه العوامل تحد من التأثير على المرسل إليه ، مما يشكل ميزة للوسائل الاتصالية الشخصية .

رابعا : المرسل إليه

و هو من توجه إليه هذه الرسائل من المرسل، و تختلف الوسائل الاتصالية باختلاف المرسل إليه .

فالأفراد يناسبهم الاتصال بالوسائل الشخصية ، بينما المجموعات يناسبها وسائل الاتصال العامة كالاجتماعات و الحفلات الخاصة، فلا يمكن نجاح الاتصال التسويقي إلا بعد تحديد نوعية المرسل إليه لتحديد نوعية الاتصال المناسبة .

الفصل الرابع

فاعلية الاتصالات التسويقية

كثير من الأشخاص يعتقدون أن التسويق عبارة عن إعلان في الجريدة أو التلفزيون وقد يصل إلى عرض المنتج في المحلات أو السوبر ماركت لتجربته، كانت هذه هي فكرة فقط عن التسويق، ولكن اكتشفت أنها تختلف تماما، بحيث يمسك الشخص في يده الحقيقة واليد الأخرى الخيال والربط بينهما لتوفير منتج يرضي كلا الطرفين المستهلك والمنتج. وقد يعرف بعض الأشخاص أن التسويق هو (اربح - اربح)(win - win) بمعنى:

- المستهلك يمتلك المنتج الذي يحتاجه .
- والمنتج يحقق الأرباح المرجوة للمنتج .

بالأحرى التركيز على ما يطلبه ويتمناه المستهلك ضروري جدا لإنجاح التسويق.

معاني تسويقية فعالة:

- **التسويق لا يعني الإعلان** : يقول فيليب كوتلر في كتابه (كوتلر يتحدث عن التسويق) "من أكثر أنواع البلبلة شيوعاً هي النظرة إلى التسويق و البيع على أنهما شيء واحد، وليس هذه نظرة الكثيرين من عامة الناس بل نظرة العديد من رجال الأعمال ، إن البيع جزء من التسويق غير أن التسويق يشمل أشياء أكثر من البيع" ويمكننا أن نشبه البيع على أنه القشرة الخارجية للتسويق.
- **التسويق لا يعني البريد المباشر** : الكثير من الشركات تظن أنها تستطيع الحصول على الحجم الذي تحتاجه من التجارة بالبريد المباشر، ولعل شركات الطلبيات البريدية محقة في ذلك، ولكن معظم الشركات تحتاج إلى وفرة من أسلحة التسويق الأخيرة لدعم البريد المباشر و لإنجاح البريد المباشر.

- **التسويق لا يعني المنشورات الدعائية :** تتسابق معظم الشركات لإنتاج منشور دعائي عن المنافع التي يوفرونها، ثم يثنون على أنفسهم لإبداع منشور عالي الجودة. فهل ذلك المنشور هو التسويق؟ إنه جانب مهم من جوانب خطتك عندما يمتزج بعشرة أو خمسة عشرة جزءاً مهماً؛ ولكن بمفرده تماماً؟ انسَ الأمر.

- **التسويق ليست بصناعة ترفيهية :** المسوقون لا يعملون في صناعة الترفيه، أي أن التسويق ليس مقصوداً به الترفيه.

- **التسويق ليست مسرحاً للفكاهة :** إذا كنت تستخدم الفكاهة في عمليتك التسويقية، فإن الناس سيتذكرون فكاهتك المرحة دون عرضك الجذاب. وإذا كنت تستخدم الفكاهة، فإن حملتك ستكون ممتعة في المرة الأولى و ربما في المرة الثانية . وبعد ذلك ستكون فكاهتك مزعجة، و ستعوق المفهوم الأساسي وراء نجاح التسويق، الا و هو التكرار

- **التسويق لا يصنع المعجزات :** الكثير من الأموال تم تبديدها لان المسوقين كانوا يتوقعون حدوث معجزات و ليس بسبب أي مفهوم خاطئ آخر. توقع المعجزات و ستصيبك القرح، إن التسويق يعتبر أفضل استثمار في العالم إذا قمت به على النحو الصحيح، وأداؤه على النحو الصحيح يتطلب تخطيطاً وصبراً أي شيء لا يحقق نتائج ليس بتسويق في الواقع، بل هراء وهراء مكلف.

أنشطة التسويق:

أنشطة التسويق ليس فقط إعلانات بل مهمة التسويق تبدأ قبل إنتاج المنتج، بدأ أنشطة التسويق بتطوير المنتج الذي يحوز على رضا المستهلك فتقوم بإجراء الأبحاث التسويقية، ثم تطور المنتج، السعر، الدعاية منها الإعلان العلاقات العامة وغيرها...، مكان البيع سواء كان عن طريق المنتج أو المولين.

مكان التسويق في الشركة وكيف يتم ربطة مع باقي أقسام الشركة :

لتوضيح صورة التسويق أكثر، لنأخذ صورة اكبر عن أقسام الشركة وربطها مع بعض:-

١- بعد الجهود التي يبذلها قسم التسويق، تتخذ قرار المنتج من ناحية:-

- المنتج الذي يكون عليه الإقبال والطلب.
- من هم المستهلكون .
- كيف سيتم توفيره.

٢- ثم ننتقل إلى قسم التصنيع، ويتم تصنيعه بناء على المعلومات التي وفرها لهم قسم التسويق بعد إجراءه للأبحاث التسويقية.

٣- ثم ننتقل إلى قسم المحاسبة الذي يدرس الميزانية والتمويل اللازم للإنتاج.

٤- ثم ننتقل إلى قسم الموارد البشرية الذي يتم عن طريق توظيف وتدريب الطاقات البشرية لإنتاج وتسويق وبيع المنتج.

الإدارة التسويقية Marketing Management :

هي تحليل وتخطيط الخطط التسويقية وتنفيذها والتحكم بالبرنامج الذي صمم من اجل بناء واستمرار تبادل المنفعة مع المشتري المستهدف من أجل الوصول إلى الهدف الذي وضعته الشركة.

إدارة الطلب أو إدارة طلبات السوق Management Demand

قد يعتقد البعض أن الإدارة التسويقية هي عبارة عن إيجاد مشترين لمنتجات الشركة، ولكن الشركة تتطلب إقبالاً معيناً أو مستوى معيناً للطلب على منتجاتها.

في مرحلة من المراحل قد لا يجدون أي طلب على المنتج ومرحلة أخرى يكون الطلب متوسطاً ومرحلة أخرى يكون الطلب شديداً وقد لا يتمكنون من توفير كل الطلبات لذلك يوجد هناك إدارة تسويقية لمختلف هذه المراحل.

بناء علاقة مربحة مع الزبون :

إدارة الطلب يعنى إدارة الزبائن وطلبات أي شركة إما أن تكون عن طريق زبائن جدد أو زبائن قدامى، نظرية التسويق القديمة تعتمد على التركيز على جذب زبائن جدد وإتمام عملية البيع. أما اليوم فإن النظرية مختلفة، عدا عن تصميم استراتيجيات لجذب زبائن جدد، فان الشركات الآن تتجه نحو بناء علاقات قوية مع الزبائن القدامى.

أعمدة التسويق المهمة *Marketing Mix:*

التسويق يعتمد بالدرجة الأولى على المنتج والسعر والمكان والترويج والمعروفة ب Ps٤ وهم (Product, Price, Place, Promotion) بالإضافة إلى محاور أخرى لا يستطيع المسوق تجاهلها لان كل محور يكمل الآخر منها المنافسين والمستهلكين والكثير سوف نتطرق له فيما بعد:-

أ- المنتج (Product)

نتحدث عن المنتج (Product) هو كل ما يمكن عرضه في السوق ليرضي حاجة أو رغبه، وقبل التطرق أريد توضيح نقطه هناك فرق بين حاجه أو رغبة الحاجة (needs) كل ما يحتاجه المستهلك ويكون شيئاً ضرورياً لا يستطيع الاستغناء عنه، مثلا لا يستطيع الاستغناء عن شراء الماء.

الرغبة (wants) كل ما يرغب المستهلك أن يشتريه وليس ضرورياً فقط ليرضي ذاته، مثلا نوع السيارة البعض يقتني السيارة لحاجته للمواصلات والبعض يقتني السيارة لا لحاجته ويرغب باقتناء أغلى سيارة. والمنتج ينقسم لقسمين:

١- منتج ملموس(goods) مثل الملابس .

٢- منتج غير ملموس (service) مثل خدمة تصليح السيارة.

ويتكون المنتج من مواصفات وفوائد Product Features and Benefits وعند عرضها على المستهلك يتم ذكر المواصفات والفوائد الخاصة بها لتشجيع المستهلك على الشراء. المواصفات Features قد تجدها في الحجم واللون والفعالية والتصميم والخامة وقد تكون ساعات العمل إذا كانت خدمة. أما بالنسبة للفوائد Benefits هي التي تجيب على سؤال المستهلك، ماذا سأستفيد من هذا المنتج؟

اكتشف منتجك :

لتتعرف أكثر على منتجك يجب أن تكتشف وجهة نظر المستهلك أو الزبون، فيجب أن لا تضع نفسك مكان المستهلك وتستنتج ما يحتاج فحسب بل

يجب عليك أن تتحدث إليهم أو تقوم بإجراء أبحاث تسويقية لمعرفة ما يحتاجه المنتج للتطوير فهذا قد يساعدك في معرفه أشياء لم تخطر في بالك.

ولهذا فقد تقوم بما يلي:-

١- اسأل الزبون عن اقتراحات لتطوير المنتج.

٢- أعط أهمية لشكاوى الزبائن، ويجب أن تكون ذات عقلية متفتحة ومتقبلة للانتقاد، من هذه النقطة أحب أن أوضح شيئاً، للأسف في العالم العربي لا تعترف شريحة كبيرة من أصحاب الأعمال بالمقولة (الزبون دائما على حق) وذلك لأنهم كما ذكرت في السابق يعتقدون أنهم سيتخلصون من زبون واحد ويستطيعون أن يكسبوا زبائن آخرين.

٣- راقب منافسيك، هل غيروا شئ في منتجهم؟

لما هو مهم أن تعرف ماهى مواصفات وفوائد منتجك:

١- تساعدك على طباعة المنشورات الإعلانية والمطبوعات وفى حالة البيع عن طريق مندوب المبيعات.

٢- الاختلاف، عند معرفة الفرق والاختلاف سيساعد على تمييز بضاعتك عن باقي المنافسين، مثال على ذلك هنا في الإمارات يوجد بنك لا يقدم خدمته إلا لأصحاب الملايين بالتالي الفرق بينه وبين باقي البنوك انه لا يتعامل إلا مع أصحاب الملايين أما البقية مع الكل.

٣- يساعد على معرفه الاستراتيجيات التي سوف تستخدمها منها الأسعار والترويج.

الاستراتيجيات التي تعتمد على المواصفات :

(١) التقديم Introducing : أي تقديم منتج لأول مرة في السوق سوف يجعلك الأول على منافسيك وسوف يتمركز في ذهن الزبائن انك الأول، مثال على ذلك لنتخيل أن شركة نوكيا قامت بتصميم هاتف يتم شحنة بالكهرباء وبالطاقة الشمسية بالتالي تكون أول شركة موبايلات تطرح موبايلات تشحن بالطاقة الشمسية.

(٢) تطوير المنتج Improving/Modifying : بدل طرح منتج جديد في السوق قد تفكر في تطوير منتجك، بالتالي سوف يترك انطباعا لدى الزبائن أو المستهلك بأنك تسمع وتهتم لآرائهم لترضيهم.

ب. السعر (Price):

التسعير هو ثاني عنصر من الخليط التسويقي، وتسعير المنتج الذي سوف تبيعه من أهم القرارات التي تأخذها في تجارتك، فيجب عليك أن تضع سعراً يكون بمتناول يد المشترى المستهدف وفي نفس الوقت يغطي السعر تكلفة الإنتاج بالإضافة إلى نسبة ربح تضمن لك الاستمرارية في السوق.

ومن هنا يجب توضيح الفرق بين السعر والتكلفة

- **التكلفة Cost** : هي القيمة الإجمالية للمصاريف سواء الثابتة مثل إيجار المكان أو المتغيرة مثل سعر المواد الخام لإنتاج المنتج وغالبا تكون للمصنع.
- **السعر Price** : هو قيمة المنتج الواحد عند بيعة وتتضمن التكلفة + نسبة ربح .

السعر الأرضية – السقف (Price Floors and Ceilings)

فكر في الأرضية بأنها التكلفة والسقف بالقيمة وأهمية المنتج عند المستهلك والزبونperceived value ، وما بينهما يوضع السعر بحيث يوضع السعر أعلى من التكلفة ليضمن البقاء والمنافسة في السوق وفي نفس الوقت لا يوضع السعر أعلى من السقف لان السقف هو أعلى سعر يمكن أن يدفعه الزبون.

وقد يتساءل البعض عن كيفية تقييم المنتج؟ قيمة وأهمية المنتج قد تنتج من السمعة أو الرسالة التسويقية أو أهميتها عند الزبون وكذلك تنتج من مقارنة المنتج لجميع منتجات المنافسين.

بعد معرفة التكلفة والقيمة يصبح كل شيء واضحاً ويسهل وضع السعر المناسب، ولكن في نفس الوقت يجب أن لا ينحصر التفكير على هذا فقط ولكن يجب وضع احتمالية أن المستهلك لا يجد قيمة عالية للمنتج أو تكون القيمة اقل من المتوقع وتكون اقل من السعر.

وهناك طرق أخرى يمكن أن يسعر به المنتج:

- تسعير نفس المنتج المنافس وهذه الطريقة مفيدة عند مواجهة صعوبة في

حساب التكلفة ومعرفة قيمة المنتج ولكن التحدي الحقيقي هو تخفيض تكلفة الإنتاج دون التأثير على جودة المنتج بالتالي ترتفع نسبة الربح.

- وضع سعر منخفض (في نفس الوقت مراقبة المنافسين) وذلك لأخذ اكبر نسبة من السوق أي بمعنى استقطاب اكبر عدد من المستهلكين والزبائن. وهذه الطريقة مفيدة لبناء معرفة عن المنتج أو بناء صورة عن المنتج بأنه ذو سعر منخفض وفيما بعد يمكن رفع السعر.
- سعر عالي للمنتج الفريد، إذا كان المنتج فريداً وهو ذو قيمة عالية ومهمة لدى الزبون يمكن للمنتج أن يضع سعر عالي.

الخصومات:

- يمكن أن تضم خصومات نقدية لمن يدفع نقدا وذلك للتقليل من مشكلة الأقساط وصعوبة تجميعها.
- إعطاء خصومات على من يشترى بكميات كبيرة.
- خصومات موسمية بحيث تعطي خلال مواسم الشراء البطيئة.
- وعند وضع مخطط التسعير لابد أن يوضع في الحسبان طبيعة السوق ودرجة مرونة الطلب ومستويات الدخول وعناصر التكلفة وعائد الاستثمار وطبيعة المنافسة السعرية.

مفهوم التسعير والعوامل المؤثرة في تحديد السعر:

السعر هو أحد عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، وهي ما تعرف باللغة الانكليزية بـ 4P (Product, Price, place, promotion)، والسعر هو العنصر الوحيد الذي يعطي إيراداً للشركة، في حين أن باقي العناصر تحملها تكاليف، لذلك تسعى الشركة لتحديده بشكل مناسب.

إن السعر عبارة عن الشكل الذي يعبر عن قيمة السلعة، ويتم التعبير عنه بالنقود، وإن المستهلك ينظر دائماً إلى السعر من حيث مدى تطابقه مع الفوائد المتوقعة، ومدى مطابقته وتوافقه لجودتها ومواصفاتها وقيمتها الحقيقية، ويؤثر السعر على إدراك المستهلك ويعتبر مقياساً للجودة خاصة في الحالات التي يصعب فيها تقييم المنتج، لكن ذلك لا يعني أن قيمة السلعة هي ذاتها لدى جميع المستهلكين، بل إنها تختلف من شخص إلى آخر ومن زمن إلى آخر، وأيضاً من سوق إلى أخرى.

يعتبر السعر العنصر التسويقي الأكثر سرعة في تغيره من بين عناصر المزيج التسويقي، وله تأثير مباشر على حجم المبيعات وإيرادات الشركة، وكذلك على المستهلك. إن عملية تحديد السعر عملية صعبة، وتحتاج إلى أفراد أكفاء قادرين على دراسة وتحليل الشركة والسوق، وجميع العوامل التي لها علاقة بعملية التسعير والبيع.

هناك مجموعة من العوامل تؤثر على عملية تحديد السعر منها ما هو خاضع لسيطرة وإدارة الشركة ومنها ما هو خارج عن سيطرتها ولا يمكنها التحكم به، من أهم هذه العوامل ما يلي:

١ - التكاليف:

تمثل التكاليف التي تتحملها الشركة الحد الأدنى للسعر، وهذه التكاليف هي مجموع تكاليف الإنتاج والتسويق وتكاليف أخرى كالنقل...، وعندما يتم تسويق المنتجات دولياً فإن هذا سيؤدي إلى ظهور تكاليف إضافية تضاف إلى تكلفة السلعة مثل الرسوم الجمركية والضرائب وتكاليف الترويج والنقل والتخزين وتكلفة وأرباح الوسطاء والوكلاء...، لذلك فإن تكلفة السلعة تزداد عندما يتم تسويقها دولياً.

تساعد الإنترنت على تخفيض الكثير من التكاليف التي تتحملها الشركات التي تعمل عبرها، حيث إنها تخفض النفقات العامة وتكلفة الاتصال والطباعة والسفر والأبحاث، وتقلل عدد الموظفين...، بالإضافة إلى أن هناك بعض التكاليف تختفي نهائياً مثل تكلفة التغليف فيما لو كانت المنتجات رقمية وتم تسليمها عبر الشبكة إلى المستهلكين، أما تكلفة نقلها وتسليمها فهي زهيدة جداً مقارنة بالطرق العادية، لذلك فإن استخدام الإنترنت يمكن الشركة من تخفيض أسعارها مقارنة بتلك التي ما تزال تعمل بالطرق التقليدية بعيداً عن الشبكة.

وسواء قامت الشركة بالتسويق محلياً أو دولياً، بالطرق التقليدية أو عبر شبكة الإنترنت، فإنها تسعى لوضع السعر الذي يحقق لها عائداً مناسباً على مبيعاتها، وهذا لا يتم دون تغطية التكاليف وإضافة هامش ربح معقول.

٢ - المنافسة:

للمنافسة دور مهم ومؤثر في عملية وضع السعر، لذلك يجب أن لايكون الاهتمام بها آنياً، وإنما التنبؤ للفترات القادمة حول دخول أو خروج المنافسين. يختلف

تأثير المنافسة من شركة لأخرى، فالشركات الرائدة تكون أقل تأثراً، ولا يتعلق تأثير المنافسة على الأسعار بالسلع المنافسة من نفس النوع فقط، وإنما بالسلع البديلة التي يمكن أن تكون بديلاً عن السلعة أيضاً.

تزداد حدة المنافسة بنتيجة التغيرات العالمية الجديدة والاتجاه نحو تحرير التجارة من جهة، ومن جهة أخرى التطورات التقنية والتكنولوجية وظهور شبكة الإنترنت واستخدامها في مجال الأعمال، فالمنافسة تأتي من مختلف أنحاء العالم في السوق الإلكترونية التي تتيح للمستهلك فرصة الوصول إلى جميع الشركات ومقارنة الأسعار بكل سهولة، مما يشكل ضغطاً على هذه الشركات لتخفيض أسعارها ومجاراة للأسعار السائدة في السوق.

٣ - المزيج التسويقي:

السعر هو أحد عناصر المزيج التسويقي، يؤثر ويتأثر بها جميعاً لذلك لا يمكن تحديد السعر بمعزل عن باقي العناصر بل يجب أن يكون متناسباً معها.

ج. الترويج

يعتبر الترويج العنصر الثالث في المزيج الترويجي ويعرف بأنه التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفى تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينه.

كما أن الترويج يساعد ويساهم على حل مشكلة جهل المستهلك بالمنتج وذلك بتقديم المعلومات عن الشركة والسلعة والعلامة التجارية والأسعار ووفرة السلعة واستخدامات السلعة، وكما أنه يغري المستهلك ويخلق حالة نفسيه معينه تجعله يقبل على المنتج.

بعد تجهيز السلعة وتضع لها سعر هل تعتقد ان الناس سوف يأتون جريا لك؟ من اجل تحقيق ذلك يجب أن تضع خطة ترويجية ويعتقد البعض أن الخطة الترويجية عبارة عن المبلغ المرصود لإنتاج إعلان، نعم إنها جزء من الخطة ولكن قد يتطلب منك أن تراعى النقاط التالية:

- توصيف أو وضع قائمة بالطرق المختلفة للترويج التي سوف تستخدمها للخطة.
- وضع سعر تقريبا للميزانية المستخدمة للترويج للسنة الواحدة.

- وضح كيف تدعم الطرق الترويجية أهدافك التسويقية.

أساس الطرق الترويجية الفعالة:

عندما تفكر في وضع أحسن استراتيجيات الترويج فانك يجب أن تضع في الاعتبار ما يلي:

١- **أبحاث تسويقية:** وتتضمن دراسة الأشخاص المستهدفين ومن هم المنافسون في السوق والطرق التي يستخدمونها لجذب المستهلك، سوف تمنحك هذه الطريقة فكرة عن ما يعتقده المستهلك أهم شيء.

٢- **ابقي المستهلك في بالك:** وهذا سوف يوفر لك المال والجهد والوقت في عدم استخدام ما ليس مناسب من طرق الترويج، مثال على ذلك لن يفيدك الترويج في مجلة خاصة بالنساء إذا كنت تروج عن منتجات رجالية.

٣- **الإبداع:** أبدع في طرق الترويج بأفكار غريبة وجديدة تجذب المستهلك.

ومن نقطة الإبداع أود أن أوضح نقطة مهمة جدا وقد تكون مؤلمة لكل عاشق لمجال التسويق وخصوصا الترويج، للأسف في عالمنا العربي نجد أن الأفكار محدودة ومكرره في تصميم الإعلانات كم منا شاهد إعلاناً مثلا عن مسحوق تنظيف ووجد أن الإعلانات وأفكارها متشابهة بالرغم من اختلاف الماركة كان يبين النسيج وكيف يزيل المسحوق الأوساخ، أو أن يلجأ إلى الطرق الرخيصة مثل أن يستخدم المرأة بصورة مبتذله ليجذب المستهلك، كم سيكون رائعاً أن يبدع العرب في إعلاناتهم وبصدق وفي نفس الوقت يراعون الدين والعادات والتقاليد.

طرق الترويج للمنتج:

هناك طرق كثيرة للترويج وكل طريقة لها كتاب كامل أو بالأحرى كتب متعددة ومن أهم الطرق ما يلي:

١- **منشورات**

قد تنتج وتوزع بعض المواد التالية ولكن تأكد من توفر جميع المعلومات المفيدة وفي نفس الوقت المختصرة عن المنتج ومنها:

- بروشورات.

- رسائل إخبارية.
- نشرات إعلانية.
- ملصقات.

٢- **أنشطة ترويجية**

- الرعاية الرسمية لنشاط أو لحدث، مثال على ذلك رعاية بعض البنوك او شركات المشروبات الغازية لمباريات كرة القدم.
- المشاركة في أنشطة اجتماعية.
- الاشتراك في معارض.
- هدايا مجانية مثل أقلام أو ميدالية.
- كوبونات وعينات مجانية.
- عقد مسابقات.

٣- **التحدث للجمهور والمشاركة في المؤتمرات**

التحدث في المؤتمرات أمام الجمهور يعطى انطباع بأنك أنت وشركتك في القيادة في هذا المجال، وقد يزيد من المبيعات.

٤- **مطبوعات**

مثل الرسائل الإخبارية والكتب والجرائد التجارية.

٥- **الإعلانات**

- الإعلان في جريدة أو مجلة.
- أيميل مباشر.
- إعلانات خارجية مثل لوحات الإعلان أو الإعلانات على الحافلات.
- إعلان إذاعي أو تلفازي ومن نقطة الإعلان.
- لقد تبين أن اغلب الإعلانات التجارية تميل إلى استخدام قيم ليست في ديننا ولا عاداتنا ومنها الكذب والغش والأغراء والكثير من الصفات السيئة والتي بدورها أثرت على الأفراد بشكل عام والأطفال بشكل خاص، فكم منا شاهد دعاية يقوم بها الطفل بالكذب على والديه ويقوم احد الوالدين بالتستر عليه ومساعدته بالكذب؟ هناك العديد منها، وكم من رجل تلذذ

برؤية أمراه تعلن عن منتج بشكل مغري وبعدها نظر إلى زوجته باحتقار أو أهانها وقارن بينها وبين العارضة.

إلى متى يتم الترويج عن منتج باستخدام أساليب ملتوية وللأسف باتت ناجحة؟ أنا متأكد لو أن المنتج للسلعة راعى الله والدين والعادات والتقاليد عند اختيار الإعلان والموافقة عليه، سينجح نجاحاً باهراً. نقطة أخيره وهي الإطالة، فلقد بينت الدراسة انه كلما كان الإعلان بسيطاً ومدته قصيرة كلما كان ناجحاً ولكن للأسف في عالمنا العربي نجد أن اغلب الإعلانات تحولت إلى فيلم سينمائي ممل.

د. المكان أو التوزيع (Place)

إن قنوات التوزيع ومسالك التوزيع تعتبر العنصر الرابع للمزيج التسويقي، وسياستها هي اختيار أفضل منافذ التوزيع القادرة على إيصال المنتج للشريحة المستهدفة.

مسالك وقنوات التوزيع:

١. **الاتصال المباشر بالمستهلك:** هنا لا يوجد طرفا الاتصال بين منتج السلعة وبين مستهلك السلعة وهي تتلاءم مع صغار المنتجين بصفه عامة وكبارهم في ظروف معينة.
٢. **الاتصال من خلال استخدام وسيط واحد:** منتج (وكيل بالعمولة أو متجر تجزئة كبير) مستهلك.
٣. **الاتصال من خلال استخدام وسيطين وهى الأكثر شيوعا:** منتج - تاجر جملة- تاجر تجزئة- مستهلك.
٤. **الاتصال من خلال أكثر من وسيطين:** منتج - تاجر جملة- تاجر نصف جملة - تاجر تجزئة – مستهلك.

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الأفضل للمنتجات التي تنتج بكميات كبيرة في مجال التسويق يفضل استخدام الطرق القصيرة مثل الأولى والثانية وذلك للمميزات العديدة ومنها:

١- توفير تكلفة العمولات التي تحمل على تكلفة التسويق للوحدة المباعة.
٢- سرعة وصول المنتج إلى المشتري.
٣- تفادى المشاكل المترتبة على طول قناة التسوق.

الفصل الخامس

مفاهيم الاتصالات التسويقية المميزة

الاتصالات :

هي خدمة (اتصال) تقدم منتج (هاتف، جهاز فاكس) وكذلك خدمات إضافية كتركيب الخطوط، و العناية بالزبائن، والصيانة، ويرغب كثير من الناس في استخدام جهاز الهاتف أو الفاكس من أجل تطوير علاقاتهم مع الأصدقاء أو القيام بأعمال مشتركة.

إنّ الشكل الفيزيائي للهاتف مهم ولكن هذا الأمر فرضياً عديم الجدوى بدون خدمة الخط العامل، ويختلف تسويق المنتجات والخدمات نظراً للخصائص التي تميز الخدمة عن المنتج، فالخدمة غير ملموسة وغير قابلة للتلف حيث لا يمكن لمسها أو تخزينها للاستعمال في المستقبل، وهي تفاعل بين الشركة والزبون ولذلك فهما غير منفصلين أو متغيرين، وهذا يعني بأن الخدمة تنتج وتستهلك بنفس الوقت ويمكن أن يختلف رضا الزبون اعتماداً على الموظفين والمنتجات والخدمات.

مهارات فكرية :

كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض... الخ. وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا.

مهارات فنية :

كاكتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.

التغذية المرتدة :

إن كنت مرسلاً في عملة الاتصال فإنه لا بد من إرسال تغذية للمستقبل،

وكذلك العكس في حالة إذا كنت المستقبل، فلا بد من فهم رسائل التغذية المرتدة التي تأتي من المرسل، وهذه التغذية قد تكون إيجابية أو سلبية.

الخطابات:

والتي تستخدم في حياتنا العامة والمهنية بشكل واسع وهي تعكس وتعبر عن مستوانا المعرفي والثقافي والعلمي وتخلق انطباعاً مهنياً سليماً لأولئك الناس الذين لم يرونا من قبل، ومن هنا تأتي أهمية مهارات إعداد وتصميم وتنفيذ الخطابات.

الرسالة :

وتعني الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل إلى هؤلاء الذين يود أن يشاركوه أفكاره أو مشاعره.

المستقبل :

وهو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يريد المرسل أن يشاركوه في أفكاره ومشاعره.

قناة الاتصال :

وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين.

الاستجابة :

وهي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا؟ وهو ما يعتبره البعض المتمم لدائرة الاتصالات بين المستقبل والمرسل.

الاتصال الشخصي:

يعتبر الاتصال الشخصي أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل (Controvercial) والتي يعقل مناقشتها أولا ثم ثيبت.

الاتصال الكتابي:

وهو الاتصال المعمول به في المنظمات الحكومية كافة والمنظمات الخاصة، الصغيرة منها والكبيرة، ويأخذ الاتصال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات والخطابات المتبادلة، والأوامر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوى.

ويتوقف نجاح الاتصال إلى حد كبير على كل من المرسل والمستقبل وعلى كفاءة وسيلة الاتصال، فلا بد للمرسل من أن يكون شخصًا ماهرًا في التعبير لما يريد أن يوصله إلى المستقبل، كما أن المستقبل هو الآخر يحتاج إلى مهارة وقدرة على الاتصال والفهم لما يريد أن يقوله المرسل.

معوقات شخصية:

نقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرًا عكسيًا، وتعزي هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

معوقات تنظيمية:

يرجع أساسًا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية وقد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة [gargon] وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين، عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.

معوقات بيئية:

نقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها.

إقامة العلاقة :

العلاقة هي إيجاد الاهتمامات المشتركة والنطاق الآمن الذي يستطيع اثنان

أو أكثر من الناس من خلاله أن يرتبطوا فكرياً ببعضهم فعندما تكون هناك علاقة ، فكل واحد يدخل شيئاً في حيز التفاعل الاهتمام، الدفء، الروح المرحة، على سبيل المثال وبالتالي فإن الطرف الآخر يتفاعل ويشعر بالتعاطف أو يتعدى ذلك فينهمك تماما في عواطف واهتمامات الطرف الآخر .

التفاعل :

تعريف هذه الكلمة "هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر"، والتفاعل "هو قدرتك على نقل رسالتك إلى الطرف الآخر ".والتفاعل "هو أن تكون مفهوماً وواضحاً".

العلاقة الطبيعية :

يقيم الناس ذوو الاهتمامات المشتركة علاقة طبيعية مع بعضهم البعض، فالناس اجتماعيون ونحن نعيش في مجتمعات، فالطبيعي والمنطقي أن يتآلف الناس مع بعضهم البعض لا أن يتجادلوا ويختلفوا ومن ثم يفشلوا في إقامة علاقات انسانية جيدة .

العلاقة بالصدفة :

ربما تكون قد سافرت إلى بلد أجنبي حيث لا يتحدث الناس هناك لغتك ولا تفهم أنت لغتهم، فتشعر بعدم الراحة، وفجأة تقابل شخصاً من بلدك وربما من نفس المدينة التي تعيش فيها، وبالطبع فإنه يتحدث نفس لغتك، فتجد نفسك قد كسبت صديقاً جديداً، وبالطبع فإنكما ستخوضان في معلومات شخصية تخص عائلاتكما ووظيفتكما، ويرجع كل هذا إلى أنكما تتكلمان نفس اللغة، إن هذ هو ما نسميه.

العلاقة بالصدفة :

هذا لا يقتصر على اللغة والمكان، فالمقابلات عن طريق الصدفة تحدث لنا تقريباً كل يوم في العمل أو في السوبر ماركت أو في المغسلة أو في محطة الأوتوبيس.

العلاقة بالتخطيط :

نحن نعرف أن العلاقة قد تنشأ نتيجة لوجود اهتمامات مشتركة أو عندما

تجد نفسك في موقف أو ظروف معينة. ولكن إذا لم تتوافرأي من هذه الشروط، فلابد أن يكون هناك طريقة تكفل لنا إقامة علاقة، وهذا هو ما نسميه العلاقة بالتخطيط وهو ما نحن بصدده .

موقف إيجابي :

إن نوعية موقفك تحدد نوعية علاقاتك وتتحكم في كل شيء في حياتك بغض النظر عن المكان الذي تعيش فيه أو الوظيفة التي تشغلها، فما تبعثه من خلال موقفك الإيجابي يعود عليك أضعافاً مضاعفة من الشعور بالفرح وبتحقيق الذات، ولا يكلفك مليماً واحداً .

موقف سلبي :

قد يتفاعل اثنان من البشر بطريقة مختلفة تماماً مع نفس التجارب. ولكن عندما يتفاعل اثنان بنفس الطريقة مع نفس التجربة، فإنه يكون هناك رابطة مشتركة قوية وطبيعية تجمعهما سوياً فالمواقف تكون أحياناً مُعدية، ولأنها جوهر التفسير العاطفي للخبرات والتجارب .

لغة الجسد :

إن لغة الجسد التي تتضمن وضعك الجسماني وتعبيراتك وإيماءاتك تفسر أكثر من نصف الأشياء التي يتجاوب الناس معها ويقومون بعمل الفروض حولها. فالإشارات التي نرسلها بأجسادنا ثرية بالمعاني وواسعة النطاق، فبعضها مغروس فينا منذ مولدنا والبعض الآخر مكتسب من المجتمع ومن الثقافة .

الإيماءات الصغرى :

تعد إيماءات اليد جزءاً من مفردات لغة الجسد، تحدث مجموعة متشابهة من الاختلافات في لغة الجسد فيما فوق العنق، فالوجه غير المُتحفظ هو وجه باسم يقوم بتلاقي الأعين ويمد الطرف الآخر بردود فعل واضحة ويُظهر الاهتمام ويقوم برفع الحاجبين لكي يظهر هذا الاهتمام .

التنظيمية والإدارية :

هي تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون

بالمنظمة لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراضاً وأهداف المنظمة بصفة أساسية، وتسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة.

الاتصال الإلكتروني:

يعتبر التطورات الهائلة التي طرأت على نظم المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها قد أدى إلى تفجر المعلومات فيها، وذلك من خلال كبر حجم المعلومات وتعدد مصادرها ويحتاج ذلك من كل موظف ومدير أن يريد ما يأتي إليه من اتصال إلكتروني. ومنها:

أ- برامج الكمبيوتر.

ب- البريد الإلكتروني.

ج- الفيديو .

د- الإنترنت.

هـ- التلفزيون.

و- أقراص وأشرطة للكمبيوتر.

التخاطب المؤثر:

عادة ما تحتاج لإلقاء كلمات رسمية أو غير رسمية خلال الاجتماعات وتوجيه خطب لجماعات من الأفراد في المؤتمرات وغيرها، ولكي تتمكن من توجيه الخطاب على نحو جيد أمام جمع فهناك مهارة إدارية ضرورية يجب عليك اكتسابها وتطويرها.

وهناك ثلاثة عوامل للتخاطب المؤثر هي:

- التغلب على الاضطراب.
- الإعداد المتقن .
- حسن توصيل المعلومات.

الحـوار :

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعّالة، وتزداد أهميته في الجانب التربوي في البيت والمدرسة، ولأنّ الخلاف صبغة بشرية فإن الحوار من شأنه

تقريب النفوس وترويضها، وكبح جماحها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها، ويتطلب الحوار مهارات معينة، قواعد له إجراءات وآداب تحكم سيره، وترسم له الأطر التربوية التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوّة، إنّ في ثنايا الحوار فوائد جمّة نفسية وتربوية ودينية واجتماعية وتحصيلية تعود على المحاور بالنفع كونها تسعى إلى نمو شامل وتنهج نهجا دينيا حضاريا ينشده كثير من الناس .

الاستماع الإيجابي :

وهي طريقة فعّالة في التشجيع على استمرارية الحوار بالإيجابية وهي تنمّي العلاقة بين المتحاورين، ويحتاج الاستماع الإيجابي إلى رغبة حقيقية في الاستماع تخدم الحوار، وفي ذلك تعلّم الصبر وضبط النفس، وعلاج الاندفاعية و تنقية القلب من الأنانية الفردية، والاستماع الإيجابي يؤدّي إلى فهم وجهة نظر الآخرين وتقديرها ويعطي مساحة أكبر في فهم الآخرين.

وسائل الاتصال الداخلية :

وهي تلك الوسائل التي تعدها المنظمة والتي تكون موجهة إلى جماهيرها الداخلية. فالعلاقات العامة مع الموظفين كجمهور داخلي تعتبر من أهم العلاقات التي تهم إدارة أي شركة أو منظمة وبالذات العلاقات العامة أن تحافظ عليها أمثلة على وسائل الاتصال الداخلية المطبوعات المنظمة الكتيبات/لوحة الإعلانات الداخلية، وهذه الوسائل تمتاز بتوافر الخبرة لحدوث الاتصال في اتجاهين ووجود تغذية عكسية في الوقت الاتصالي ويحقق بذلك تفاعلاً كاملاً بين المرسل والمستقبل.

وسائل الاتصال الخارجية :

وهي تلك الوسائل التي تكون موجهة إلى جماهير المنظمة الخارجية كالصحف والمجلات والراديو والتلفزيون وغيرها، وحتى يستطيع الرجل للعلاقات العامة أن يتعامل مع وسائل الاتصال الخارجية فعليه أن يفهم مزايا كل وسيلة ويقارن بين كافة الوسائل لاختيار أنسبها.

التلفزيون:

وهو وسيلة من وسائل الاتصال السمعية والمرئية في نفس الوقت حيث أنه يجمع بين الصوت والصورة المتحركة، وبالتالي فهو أكثر تأثيراً في النفس البشرية من وسائل أخرى كالصحف والمجلات والراديو وغيرها.

الراديو:

وهي وسيلة من وسائل الاتصال المسموعة، ولا يكاد بيت يخلو من هذه الوسيلة فيه، ويعتبر الراديو وسيلة واسعة الانتشار من بين الوسائل الاتصال، ألا أنه وبعد اختراع التلفزيون أصبح الراديو أقل استعمالاً من ذي قبل.

المجلات:

تعتبر هذه الوسيلة من الوسائل المقروءة إلا أن جمهور المجلات له اهتماماته.

ومن أنواعها:-

- مجلات الأخبار والآراء – وهي التي تركز على الأحداث السياسية مثل مجلة (Time).
- مجلات المثقفين – والموجهة إلى القارئ المثقف مثل (National) والتي يفتخر كثير من المثقفين بالاحتفاظ بأكبر كمية من إعدادها.
- المجلات الفنية – وتهتم بالشعر والأدب والنثر والرومانسيات مثل مجلة (Modern Romances) ومجلة السينما.
- المجلات العلمية وتكون موجهة إلى المتخصصين في كافة مجلات العلوم مثل مجلة (Medicine).
- مجلات اجتماعية وهي التي توجه إلى فئات معينة مثل مجلة (Esquire).
- مجلات الأعمال – وتعني بالأمور الإدارية والاقتصادية مثل مجلة (Harvard Business Review).
- المحلات العامة – وتعني بالمجلات الغير متخصصة في مجال معين وهدفها الحصول على أكبر توزيعات ممكنة مثل مجلة (Readers Digest).
- المجلات الرياضية – وتهتم بالرياضة والرياضيين مثل مجلة نجوم الرياضة.

المجلات المهنية:

المعارض :

تعتبر المعارض وسيلة هامة من وسائل الاتصال بالجماهير حيث تقوم الشركات بعرض منتجاتها أو نماذج لخدماتها معززة برسم بيانية وأشكال وإحصائيات ووسائل إيضاح. وتقوم الشركات بتخصيص مساحة معينة داخل مكاتبها أو مواقعها لاستخدامها كعرض دائم أو مؤقت لها ، كما لعرض منتجاتها.

الإقناع:

استخدام المتحدث أو الكاتب للألفاظ والإشارات التي يمكن أن تؤثر في تغيير الاتجاهات والميول والسلوكيات .

مهارة إدارة الاجتماعات :

تكتسب الاجتماعات أهمية متزايدة في دنيا الأعمال، فمن خلال الاجتماعات مع العملاء يتم التفاوض بشأن الصفقات وإتمام الاتفاقات مع هؤلاء العملاء، ومن خلال الاجتماعات أيضاً يتم التفاوض مع موردي السلع والخدمات، للحصول على أفضل العروض وأحسن المواصفات، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل داخل الشركة يكون لها الدور الأكبر في عقد جلسات العصف الذهني BrainStorming، التي يتم خلالها استطلاع الآراء وتلقي الاقتراحات، انتهاءً إلى صياغة الخطط والاستراتيجيات لفترات مقبلة ، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل هي وسيلة أساسية أيضاً لإدارة العمل اليومي بالشركة، والتعامل مع المشكلات التي يمكن أن تطرأ أثناء تنفيذ المشروعات.

المطبوعات:

والتي تكون موجهة نحو جماهيرها الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث أن الكلمة المطبوعة أصبحت تحتل مركزاً بارزاً في الاتصالات.

الاجتماعات :

الاجتماعات التي تعقد بين عدد من الأفراد لبحث مشكلة معينة أو نقل وجهة نظر محددة أو لاتخاذ قرار معين، وقد تعقد هذه اللقاءات بين الموظفين

ببعضهم أو بين الموظفين والعملاء والمساهمين أو مسؤولي الشركات المالية أو غيرهم، وقد تكون هذه الاجتماعات دورية أي تعقد كل فترة محددة كاجتماعات رؤساء الأقسام أو اجتماع الهيئة العامة للمساهمين.

اللجنة :

فهي شكل متخصص من جماعات العمل، وتعقد بصفة رسمية لتناول موضوعات معقدة أو متخصصة أو مطلوبة على وجه السرعة أو فيها مخاطرة إذا تم اتخاذ قرار من خلال فرد واحد.

لوحات الإعلانات الداخلية:

تعتبر هذه الوسيلة من وسائل الاتصال المقروءة والموجهة إلى الجمهور الداخلي للمنظمة أو الشركة، وتوضع عادة في مكان بارز في المنظمة أو الشركة أي بالقرب من الاستقبال أو في الممرات التي تكثر عليها حركة الموظفين، وقد تقوم كل دائرة أو كل قسم بالمنظمة أو الشركة بتركيب لوحة لوضع الإعلانات المتعلقة بها وبموظفيها عليها.

النشرات الإخبارية:

هي عبارة عن مواد إخبارية تعدها إدارة العلاقات العامة بالمنظمة أو الشركة ونتمثل في قصة خبرية تهم الجمهور، وتقوم العلاقات العامة بعد إعدادها وتجهيزها بإرسالها إلى وسائل الإعلام كي تقوم بنشرها، ومهما كانت الظروف فإن على العلاقات العامة التقيد بمواعيد إرسال هذه النشرات إلى وسائل الإعلام حسب التوقيعات المتفق عليها.

الإنترنت :

يطلق اسم شبكة المعلومات الدولية (International Net Work) على الشبكة التي تربط بين ملايين أجهزة الكمبيوتر من خلال بروتوكولات (قواعد تصف عملية التنفيذ) تتحكم في عملية تبادل المعلومات والتراسل بين هذه الأجهزة. كما انها شبكة العمل التي تربط بين الحاسبات الآلية عبر العالم ، والتي تتكون من بنية أساسية لشبكة من الخادمين , Servers واتصالات واسعة النطاق تربط بين مناطق العالم ، ويتم استخدامها للحصول على ونقل المعلومات .

التسويق :

لقد تم تعريف التسويق بأكثر من طريقة ولكن من أكثرها شمولية هو تعريف فيليب كوتلر Philip Kotler، بروفيسور التسويق المشهور، الذي وصف التسويق كما يلي:

التسويق عملية إدارية اجتماعية يحصل بموجبها الأفراد والمجموعات على ما يحتاجون، ويتم تحقيق ذلك من خلال إنتاج وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين.

الاحتياجات والرغبات والطلبات:

إن أساس التسويق يقع في حقيقته أن النفس البشرية تحتاج وترغب في الحصول على خدمات ومنتجات محددة، وبعض هذه الاحتياجات ضروري مثل الطعام والشراب، والبعض الآخر يرغبه الناس لجعل حياتهم أكثر سهولة ومتعة، مثل الهواتف، وثمة فارق مهم بين الحاجة والرغبة، فمثلاً قد يحتاج الناس للاتصال ويرغبون بإتمام ذلك عن طريق الهاتف، وقد يحتاج الطفل لإطفاء عطشه ويرغب بشرب الماء أو الشاي أو الحليب.

ففي حين تكون احتياجات الناس عادة محدودة فإن رغباتهم كثيرة ومتعددة، وعندما يريد شخص ما منتجاً أو خدمة معينة وتكون لديه الرغبة والقدرة على الدفع مقابلها تتحول هذه الرغبات إلى طلبات، ويحدد التسويق طلبات الزبائن ويبين كيفية تلبيتها من خلال المنتجات والخدمات التي تحقق احتياجاتهم.

إدارة التسويـق:

تعتبر إدارة التسويق عملية ديناميكية من التحليل والتخطيط والتنفيذ لما تقدمه المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن، ويعتمد نجاح الإدارة التسويقية على مصداقية الناس ذوي العلاقة وعلى خطة العمل التي تم تحديدها، ويعتبر مزيج التسويق أحد أهم مواضيع إدارة التسويق، فمزيج التسويق هو متغيرات التسويق التي يستخدمها المدير لتحقيق الأهداف ويشمل ذلك ما يسمى المنتج (Product) أو الخدمة، السعر (Price)، والمكان (Place)، والترويج (Promotion).

المنتجات والخدمات:

يلبي الناس رغباتهم واحتياجاتهم من خلال الحصول على منتجات وخدمات محددة، ففي حين تكون المنتجات مادية ملموسة يمكن للشخص امتلاكها وحملها وكسرها ولمسها، فإن الخدمات تعرف بأنها تفاعل غير ملموس بين الناس ولا يمكن امتلاكها أو مسكها أو الوقوف عليها، وتشمل بعض الخدمات قص الشعر، مشاهدة مباراة كرة قدم أو وضع النقود في البنك.

القيمة والكلفة والرضى:

عندما تكون هناك منافسة في السوق، كيف يمكن للزبائن الاختيار بين الخدمات والشركات التي يتم التعامل معها؟ يحدد الزبائن قيمة لتلك المنتجات أو الخدمات التي تحقق احتياجاتهم، وهناك أيضاً عامل جذب للشركات التي تقدم المنتجات والخدمات بكلفة مناسبة، وفي قطاع الاتصالات حيث تتنوع المنتجات والخدمات من المهم تعرف الأشياء التي تناسب الزبائن وتسعيرها طبقا لذلك.

التبادل والتعامل:

يظهر التسويق من خلال هذين العملين، ويتضمن التبادل الحصول على المنتج أو الخدمة المرغوبة بعرض شيء له نفس القيمة بالمقابل، فمثلاً تقدم مؤسسة الاتصالات الهواتف والخدمة الهاتفية للزبون مقابل النقود، ونظراً لأن التبادل حدث فإنه ينظر إليه كتعامل ويسجل على أساس ذلك وتتم المحاسبة مقابل ذلك بالنقود، فهذه وحدة قياس التسويق والتي تثبت كمية الهواتف والخدمات التي تم تبادلها وبأي مبلغ من النقود.

الأسـواق :

يمكن تعريف السوق على أنه مجموعة من الزبائن المحتملين الذين يتشاركون في احتياجات أو رغبات محددة ولديهم الرغبة في دفع النقود لتلبية تلك الاحتياجات أو الرغبات، فحجم السوق المتوقع للخدمة أو المنتج يحدد حسب رغبة ومتوسط دخل الزبائن، كما تمثل السوق المحتملة أولئك الزبائن الذين لديهم رغبة معلنة بامتلاك الهاتف، ففي مجال الاتصالات، يمثل المستوى المحدد للطلبات عدد الأفراد الذين قاموا بتعبئة النماذج للحصول على الخدمة ودفعوا عربوناً.

وإضافة إلى قوائم الانتظار، فإن هناك عدداً كبيراً من الزبائن المحتملين الذين لم يتقدموا بطلبات بعد، ويجب أن تؤخذ الاحتياجات غير المعلن عنها بالاعتبار عند وضع وتطوير أية خطة تسويقية، فالاهتمام المعلن لامتلاك الهاتف لا يكفي لتعريف السوق، إذ يجب أن يتوفر لدى الزبائن المحتملين الدخل الكافي للدفع مقابل المنتجات والخدمات، لذا فإن السوق هو دالة لكل من الاهتمام والدخل، وتعتبر هذه الخصائص مهمة عند القيام بتحليل قاعدة الزبائن وعند تخطيط الاستراتيجية للوصول إلى المجموعة المستهدفة.

المنتج:

يشمل المنتج و/ أو الخدمة الذي ستقدمه المؤسسة للسوق: ماذا ستقدم الشركة للزبائن؟ ما هي المنتجات؟ ما هي الخدمات؟ كما ذكر سابقاً فإن صناعة الاتصالات مزيج من المنتجات والخدمات مع أنها تعتبر خدمة في العادة.

السعر:

هو مبلغ النقود الذي يستطيع الزبون دفعة مقابل المنتجات والخدمات، ويبنى السعر على أساس الكلفة الحقيقية لإنتاج المنتج أو الخدمة بما في ذلك الوقت وأجور العاملين وكلفة المواد الداخلة في المنتج، فما هي الكلفة؟ وما هي أسعار المنتجات والخدمات المختلفة؟ وما هي هيكلية الاستهلاكات وكيف تؤثر على الأسعار المقدمة؟

المكان:

هو النشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة لجعل المنتج أو الخدمة متاحاً للزبائن بسهولة، ويشمل ذلك التوسع وأماكن تواجد الخدمات.

الترويج :

ويعمل في اتجاهين: إيصال قيمة المنتجات والخدمات للزبائن وإقناعهم وحثهم على الشراء، ويشمل الترويج الاهتمام بالزبون والعلاقات العامة والمبيعات وصورة الشركة والإعلانات، ولعل دور مدير التسويق هو إيجاد مجموعة متغيرات المزيج التسويق وكذلك المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات ورغبات الزبائن.

التركيز على السوق:

ويشمل ذلك تحديد خصائص السوق من أجل تركيز أفضل لتلبية الاحتياجات، ويعني التركيز على السوق، تحديد حجم السوق وتحليل البيئة التسويقية ومجموعات الزبائن المستهدفة التي تستطيع المؤسسة خدمتهم بطريقة أفضل. فمثلاً: عند تسويق الاتصالات فإن التركيز على السوق يعني بأن المؤسسة لا تستطيع أن تقدم كل شيء لكل زبون، وأن على مؤسسات الاتصالات التركيز على مجموعات من الزبائن (الشرائح) تكون قادرة على شراء المنتجات والخدمات.

التوجه نحو الزبون:

هذا هو المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق، فالتوجه نحو الزبون يعني أن تستثمر الشركة وقتاً لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن، ومن المهم إرضاء الزبائن وخاصة في حالات المنافسة، حتى لا يتسربوا إلى منافسين آخرين، ويعني هذا بأن على المؤسسة أن تذهب أبعد من توقعات الزبون وتركز على جعل الزبون مسروراً، فإذا كان الزبون مسروراً من المنتج أو الخدمة المقدمة فإنه سيخبر عدداً محدوداً من الناس بذلك، ولكن إذا كان الزبون مستاء فإنه سيشتكي إلى عدد كبير من الناس، ويمكن أن تؤدي هذه الدعاية السيئة إلى الإضرار بالشركة، فإرضاء الزبون مؤشر جيد للفوائد المستقبلية للشركة ويجب تشجيع التغذية العكسية من الزبائن من أجل المحافظة على مستوى الرضى لديهم.

التسويق المتناسق:

ويعني بأن الأفكار والمجهودات التسويقية يجب أن تشمل كافة دوائر المؤسسة ويجب أن تحظى بالدعم الكامل من مستويات الإدارة العليا لضمان نجاحها، كما ينبغي توافر فهم واضح لدى الدوائر للأهداف المؤسسية وتطبيق فلسفة التوجه نحو الزبون، يشمل هذا التنسيق التسويق الداخلي والذي يعني المكافأة والتدريب وحفز الموظفين للعمل معاً لخدمة الزبون.

الربحية:

يجب على قطاع الاتصالات التركيز على تحقيق الربحية، وليس الهدف هنا التركيز على نقود السوق فقط، ولكن النظر إلى تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، ويضمن ذلك المحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد، وتكون النتيجة تحسن في الربحية وتوسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد.

وضع الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي) :

العملية التي من خلالها يقوم المديرون بتحديد كل من الفرص الممكنة ونقاط الضعف الداخلية لتحديد الأهداف المستقبلية .

إستراتيجية تمايز المنتج :

قيام المنظمة بإنتاج منتج متميز بخصائص فريدة يصعب على المنافسين تقليدها.

المزيج التوسيقي :

مجموعة من الأنشطة التوسيقية الخاصة التي يمكن التحكم فيها بواسطة المشروع وتوجيهها للقطاع السوقي المستهدف من أجل تحقيق أقصى إشباع ممكن .

المفهوم السلعي :

هي السلعة الجيدة تبيع نفسها دون الحاجة إلى أنشطة التسويق .

الفجوة الزمنية :

هي عندما تستهلك السلع في وقت معين من السنة رغم أن المصانع تعمل طوال العام .

فجوة القيمة:

هي عندما تختلف وجهات النظر بين كل من المنتج والمستهلك .

الانطباعات الذهنية:

هي شهرة أو سمعة المنشأة لدى عملائها الحاليين والمتوقعين .

إستراتيجية التوزيع :

هي خطة منظمة في علاقتها مع البيئة التي تعمل بها بهدف تحقيق منفعة الملاءمة الزمنية والمكانية مما يجعل منتجاتها متاحة لعملائها الحاليين والمحتملين .

مدخل تسويق العلاقات :

أحد المداخل الحديثة في الفكر التسويقي التي تركز على وجود علاقة مستمرة مع أحد العملاء خاصة في الأجل الطويل .

مدخل إدارة العلاقات مع العميل :

مدخل استراتيجي يهدف لتحسين قيمة العميل من خلال إقامة علاقات مع العملاء الرئيسيين في الشركة من خلال الجمع بين إدارة العلاقات مع العملاء مع تسويق العلاقات وتكنولوجيا المعلومات .

التسويق المباشر :

نظام للاتصال التفاعلي في مجال التسويق يضمن استخدام مجموعة من الوسائل غير التقليدية للاتصال بالعملاء تحقق استجابة ملموسة بأقل جهد ممكن.

التسويق الإلكتروني :

استخدام الانترنت والتقنيات الرقمية المرتبطة لتحقيق الأهداف التسويقية وتدعيم المفهوم التسويقي الحديث، واستخدام أجهزة الحاسب الآلي لاختيار وشراء العلامات التجارية التي يرغب المستهلك في الحصول عليها من خلال الاتصال بشبكة الانترنت .

إستراتيجية اختراق السوق :

وهي وضع سعر منخفض للمنتج بغرض الوصول إلى حجم كبير من السوق وزيادة الحصة السوقية للشركة .

إستراتيجية السعر :

إطار عمل للتسعير الأساسي طويل الأجل، وذلك بالشكل الذي يمكن من تحديد السعر المبدئي للمنتج، وبشكل يسمح أيضا بتحديد الاتجاهات الخاصة بالتحركات السعرية الممكنة عبر الفترات أو المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج .

أسعار المكانة (البريستيج) :

وهي وضع أسعار مرتفعة وذلك بغرض وذلك بغرض ترويج فكرة الجودة المرتفعة للمنتج ، وبناء صورة ذهنية مميزة له لدى المستهلكين .

إستراتيجية كشط السوق:

الإستراتيجية التي تقوم على وضع سعر مرتفع نسبيا للمنتج بالمقارنة بأسعار المنتجات الأخرى المنافسة.

التسعير على أساس القيمة :

التسعير القائم أو المبنى على جودة المنتج التي يشعر بها المستهلك .

الأوكازيون :

هي التخفيضات السعرية التي تتم على شراء المنتج خلال فترة زمنية محددة.

التسعير على أساس القيمة :

الإستراتيجية السعرية التي تبدأ بالمستهلك مع الأخذ في الحسبان عنصر المنافسة لتحديد أو وضع السعر المناسب للمنتج المعروض .

المسموحات الترويجية (التجارية):

وسائل للدفع يتم استخدامها مع عملاء الشركة من الموزعين بغرض حثهم للقيام بالترويج لمنتجاتها.

ممارسات الأضرار السعرية :

الممارسات التي تتعلق بمحاولة بعض الشركات إلى اللجوء لتخفيض السعر بشكل مبالغ فيه وذلك بنية إخراج المنافسين من ميدان الأعمال أو السوق الذي تعمل فيه .

خصم الكمية :

وهي تخفيض سعري يتم تقديمه إلى المستهلك لشجيعه على شراء كميات أكبر أو الشراء يقيمة مالية أكبر.

ممارسات التمييز السعري :

هي بيع نفس السلعة ذات المستوى الواحد من الجودة بأسعار مختلفة لمستهلكين مختلفين موجودين في نفس السوق الجغرافي وخلال فترة زمنية صغيرة .

الخصم النقدي :

تخفيض سعري يتم تقديمه إلى المستهلك، أو المشتري الصناعي، أو يتم تقديمه إلى الوسطاء وذلك بغرض الإسراع في دفع قيمة السلع / الخدمات التي يتم شرائها.

ممارسات تثبيت السعر :

اتفاقية بين شركتين أو أكثر على تحديد السعر الذي يباع به المنتج .

الخصم التجاري :

الخصم الذي يتم منحه لتجار الجملة أو تجار التجزئة لأداء بعض المهام الخاصة بقنوات التوزيع مثل التخزين ، وتحمل بعض المخاطر .

الممارسات التجارية غير العادلة:

الممارسات المتعلقة بقيام بعض كبار تجار الجملة وتجار التجزئة بتسعير المنتجات التي يتعاملون فيها بأقل من تكلفتها .

الخصم الموسمي :

الخصم الذي يتم منحه للمشتري في حالة قيامه بطلب السلعة / الخدمة في توقيت لا يمثل موسم شراء تلك السلعة / الخدمة .

السوق الرمادي للسلع :

السوق الذي يحصل بعض الموزعين على المنتج من خلال بعض القنوات غير الشرعية (غير المصرح لها بتوزيع المنتج)، ومن ثم تقوم ببيع هذا المنتج بسعر أقل من السعر الذي يباع به في السوق من قبل قنوات التوزيع الآخرى (الشرعية).

سعر التعادل :

السعر الذي لا تحقق عنده الشركة ربح أو خسارة .

التسعير على أساس الطلب:

تحديد السعر الذي تتوقع عنده الشركة حجم معين من الطلب يحقق لها الأهداف المتعلقة بالوصول إلى حجم المبيعات المخطط لها .

الحصة السوقية:

نسبة مبيعات المنتج الخاص بالشركة إلى إجمالي مبيعات هذا المنتج في الصناعة .

أهداف التسعير ذات التوجه بالمبيعات :

أهداف الستعير التي تتم على أساس حصة السوق أو على أساس تعظيم المبيعات .

الأرباح المرضية :

ذلك المستوى من الأرباح المناسب والمتوافق مع مستوى المخاطر التي تواجهها المنظمة .

السعر العادل أو الصحيح :

القيمة التي يراها المستهلك مناسبة للمنتج محل التعامل، والتي تعكس مجموعة المنافع المرتبطة به.

التسعير في ضوء معدل عائد مخطط على الاستثمار :

التسعير الذي يتم بناء على تحقيق نسبة معينة من صافي الربح /إجمالي الأصول .

التسويق على المستوى الكلي :

عملية اجتماعية تهدف إلى تحقيق أهداف المجتمع من خلال المواءمة بين العروض من السلع والخدمات المقدمة بواسطة المنتجين وبين الطلب على هذه السلع والخدمات .

التسويق على المستوى الجزئي :

مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى إشباع احتياجات المتسهلكين وتحقيق أهداف المنظمة من خلال أنشطة تخطيط المنتج والتسعير والترويج والتوزيع .

شبكة الاتصالات العالمية(WWW) :

شبكة عمل فرعية تم استخدامها لأغراض تجارية، وتمثل أسرع جزء تم تنميته في شبكة الإنترنت، ويمكن الوصول إليها من خلال برامج تصفح صفحات الويب Web Browser .

التسويق ذو التركيز على المستهلك الفرد :

الفلسفة الفكرية التي تتعامل مع الاحتياجات الفردية من خلال تقديم عروض يتم تفصيلها أو تنميطها لكل مستهلك على حدة .

التنافس التعاوني (التعافس):

قيام الشركات المنافسة بالشراكة في استخدام الموارد بدلا من ازدواجية هذا الاستخدام، والتحرك من محاولة زيادة الحصة السوقية إلى تحقيق نمو للسوق بالكامل.

مفهوم تحقيق الاكتفاء الذاتي للمستخدم :

تحقيق الإشباع للمستهلك من خلال إمداده بجميع أدوات الإبحار والبحث التي تمكنه من ممارسة معاملات ناجحة على موقع الويب بنفسه .

الأسواق الاعتبارية :

الأسواق الموجودة داخل قنوات الاتصال مثل الانترنت، والتي هي عبارة عن عدد كبير وغير متجانس من أجزاء أو قنوات للتوزيع داخل الشبكات الخاصة بالاتصالات بعيدة المدى .

مخاطر المعاملات :

احتمال أن يقوم المشتري بالحصول على بعض السلع والخدمات عند مستوى أقل من الجودة المتوقعة أو في توقيت غير مناسب وذلك عند قيامه بتسويقها الكترونيا.

التسويق التفاعلي :

العمليات الخاصة بإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية المتعلقة بالمعلومات والسلع والخدمات، ويتم إشباع تلك الحاجات من خلال التبادل الالكتروني لنمط استهلاك كل فرد على حدة.

قواعد البيانات الداخلية :

مصادر البيانات الموجودة داخل الشركة، والتي يتم من خلالها تخزين المعلومات التي تم الحصول عليها بصورة الكترونية.

نظام المعلومات التسويقية :

مجموعة من الأفراد، والأجهزة، والإجراءات اللازمة لتجميع، وتصنيف وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات الدقيقة والمتزامنة والتي يحتاجها صانعو القرارات التسويقية .

الاستخبارات التسويقية :

طريقة منتظمة لتجميع وتحليل المعلومات المتاحة عن المنافسين والتطورات التي تطرأ على البيئة التسويقية .

بحوث التسويق :

طريقة منتظمة لتجميع وتحليل البيانات، وتقديم التقرير المناسب والخاص بموقف تسويقي محدد يواجه المنظمة. وتستخدم الشركات بحوث التسويق لمدى واسع من المواقف .

المعلومات :

المصدر الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومختلفة عن أي ميزة تنافسية أخرى يمكن الوصول إليها وتقليدها بصورة سريعة من قبل المنافسين.

رأس المال الفكري والمعنوي :

الشؤون المتعلقة بالمعرفة، والتعلم، والتي قد يتم تعيين مديرين للقيام بالمهام الخاصة بها .

الدور التشخيصي :

دور بحوث التسويق الذي يركز على عملية تفسير وشرح البيانات المجمعة .

الدور التنبؤي :

دور بحوث التسويق الذي يركز على الإجابة على أسئلة ماذا - لو .

الدور الوصفي :

دور بحوث التسويق الذي ينطوي على تجميع وتقديم بعض الحقائق الجوهرية التي يمكنها الإجابة على بعض التساؤلات مثل ما هي اتجاهات المستهلكين نحو منتجات الشركة وإعلاناتها؟

مشكلة بحوث التسويق :

مشكلة ذات توجه بالمعلومات، وتنطوي على تحديد ما هي المعلومات التي تحتاجها إدارة التسويق، وكيفية الحصول عليها بشكل كفء وفعال في نفس الوقت .

مشكلة قرار الإدارة :

مشكلة لها توجه بالفعل أو التصرف وتميل لأن تكون ذات نطاق خارجي بشكل أكبر، كما أنها تتصف أيضا بالعمومية .

البيانات الثانوية :

البيانات التي يتم تجميعها بواسطة باحث آخر ولغرض بحثي آخر، والتي قد تكون منشورة داخل الشركة أو خارجها .

آلات او محركات البحث :

آلية جمع البيانات الثانوية عبر الإنترنت والتي تساعد على مسح وفحص مواقع الويب التي تنطوي على موضوعات معينة يتم البحث عنها، كما تعتمد على نظام للفهرسة أو المحتويات الخاصة بها للحصول على المعلومات المناسبة المطلوبة .

البوابات التجارية :

هي الأدلة المرشدة على الانترنت والتي تخدم عاملة المجهور وتتنافس في تقديم المعلومات عن الحركة التجارية، وترتبط خدماتها بمدى واسع من الموضوعات مثل التسلية ، والتجارة، والهوايات، والرياضة، والسفر والسياحة.

قاعدة البيانات التسويقية:

الملفات التي يتم خلقها بواسطة الحاسب الآلي وتنطوي على بيانات تتعلق بخصائص المستهلكين الحاليين والمحتملين وأنماط شرائهم .

جماعة الأخبار :

جماعة يتم تكوينها على شبكة الانترنت للتركيز على موضوع محدد، وتؤدي وظيفة تشبه تماما نشرات الأخبار الخاصة بموضوعات معينة أو التي تتعلق ببعض الاهتمامات الخاصة .

البحوث المسحية :

البحوث التي تعتمد على التفاعلات التي تتم بين الباحث وبين الناس للحصول على الحقائق، والآراء، والاتجاهات المتعلقة بموضوع البحث .

جماعات التركيز :

أحد أنواع المقابلات الشخصية، ويتم من خلالها تكوين جماعة من ٧- ١٠ أفراد يتم التفاعل بينهم للوصول إلى رأي معين حول قضية أو مشكلة معينة مثل تقديم بعض المنتجات الجددية إلى الأسواق .

العينة :

مجموعة فرعية من مجتمع أكبر يشتمل على جميع المفردات التي يمكن إخضاعها للدراسة.

بحوث الملاحظة:

البحوث التي تعتمد على العمليات المنتظمة لتسجيل الأنماط السلوكية، ورصد الأنشطة التي يمارسونها، والأحداث التي يمرون بها وذلك بدون سؤالهم أو الاتصال بهم .

هوامش الباب الثالث:

1. Kearsley, G, (1988). Educational Technology.
2. Richard, Daft, (2004). Organization Theory and Design.
3. Gaiden, Gerald E, (1982) . Public administration Second Ed.

٤. البكري، ثامر، (٢٠٠٦). الاتصالات التسويقية والترويج.

٥. المجيد زيتون، كمال، (٢٠٠٢). تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات.

٦. عبد الهادي، محمد فتحي، (١٩٩٩). أسس مجتمع المعلومات وركائز الاستراتيجية العربية في ظل عالم متغير.

7. norman , stone , (1995). Management & practin of public relation.
8. stoner, James F and freenam, (1992) Management prenticeall Ince.
9. Thomas N. ingram and Raymond

الباب الرابع

الاتصال الإلكتروني في التجارة والتسويق

أولاً : الاتصال الالكتروني:

وسائل الاتصال الإلكترونية

توافر كافة وسائل الاتصال الإلكترونية قد تكون شبه ملحة فى المنزل، وإن لم تكن بالفعل قد توفرت الآن من تليفون خلوي، فاكس، بريد إلكتروني. أما في العمل فهي ضرورية وغاية في الأهمية والقلق في نفس الوقت، وهناك قواعد فعالة لاستخدام هذه الوسائل المزعجة، متى تستخدم ميكروفون التليفون بدلاً من رفع السماعة بيديك؟ ستكون الإجابة المنطقية عند انشغالك بشيء من كتابة رسائل أو إعداد ملفات سواء لها علاقة بهذه المكالمة أم لا وذلك بعد الاستئذان من الذي تتحدث معه، وإذا كانت يداك دائمة الانشغال عليك باستخدام سماعة الرأس، وبذلك ستتجنب تصنت الغير على مكالماتك، ومن أهم هذا الوسائل:-

١- الهاتف المحمول (الخلوي):

هو أداة هامة للغاية لكن الكثير منا يسيء استخدامه، والغرض الأساسي منه الاستعانة به في الأماكن التي لا توجد بها وسائل الاتصال لأغراض العمل الهامة وليس للتسلية كما يعتقد البعض.

- تليفون السيارة:

حلاً مثالياً إذا كنت تقضي معظم الوقت خارج المكتب متنقلاً بالسيارة ، لكن احذر استخدامه بكثرة أثناء القيادة لتجنب الحوادث أو عند دخول نفق تحت الأرض.

إتيكيت التليفون المحمول:

يوجد هواة للتليفونات سواء التليفون العادي أو اللاسلكي أو المحمول وخاصة هذا الأخير، فهو يسبب هوس لبعض الأشخاص ويتناسون معه قواعد الإتيكيت المتبعة عند التحدث من خلال الهاتف، وسنجد لهم الأعذار لأنهم لا يعرفون قواعد اللياقة والذوق عند التحدث فيه.

التليفون الخلوى:

-إتيكيت التحدث في التليفون الخلوي - المحمول:

يوجد نوعان من الأشخاص تستخدم التليفون المحمول شخص "متعقل " وشخص "أحمق"، فالشخص المتعقل هو الذي يقدم لنا قواعد الإتيكيت التي ينبغي إتباعها، والأحمق هو الذي يغفل عنها ويتجاهلها، ومن أهم شروط الاتيكيت ما يلي:-

١- الانتباه للطريق والأمان:

بالتحدث في التليفون المحمول أثناء القيادة قد يشتت تفكيرك ويعرضك للخطر أنت ومن حولك، لذلك ينبغي الحد من استخدامه أثناء القيادة بقدر الإمكان والتركيز كلية في الطريق للمحافظة علي حياتك من الأذى والضرر.

مثال:

إن الشخص المتعقل في حديث له مع الشخص الأحمق لا استخدم التليفون المحمول أثناء القيادة إلا في حالة وجود السماعة، فكلتا يداي خاليتين للقيادة ونقل السرعات، كما أن سماعة التليفون تجعلني أركز في القيادة أكثر. كما أنني لا أتعمد أن أجري مكالماتي التليفونية في المناطق شديدة الازدحام أو عند التوقف في إشارة لأنها تحتاج إلى تركيز ١٠٠٪. وإذا طلبني أي شخص لا أجد حرج في أن أغلقه أو أترك جرسه يرن أفضل من أن أتعرض لحادث أو مخالفة .وإذا كانت المكالمة التي أنتظرها هامة للغاية أتنحي جانباً في الطريق للتحدث.

-أما أنت يا "أحمق" لا تلتفت إلى الطريق الذي تسير فيه، تحمل التليفون في يديك وتتحدث فيه، لا تبالي بتعريض حياتك أو حياة من يحيطون بك للخطر ولا يمكنك من التركيز في أخذ القرارات الصحيحة وهناك شعار يجب أن تعمل به " القيادة أولاً ثم الحديث لاحقاً."

٢- نبرة الصوت الهادئة:

ينبغي أن تكون نبرة صوت الشخص المتحدث، وصوت التليفون نفسه هادئة لا تسبب إزعاجاً لغيرك.

مثال:

أنا أتحدث بصوت منخفض لأن التليفون له ميكروفون حساس قادر على نقل الأصوات الهامسة وليست المنخفضة فقط، كما أنني أختار نغمة التليفون على أقل درجة حتى لا ينزعج أي شخص. أستطيع أن أجنب أي شخص أي إزعاج قد يصدر مني أو من محمولي باستخدام (الذبذبات) بدلاً من الرنين وخاصة أثناء الاجتماعات والأعمال الهامة أو في وجود شخص مريض أو نائم كما أنني أراعي الأطفال وصغار السن، وأستطيع أن أتحكم في صوتي حتى لو كان هناك زحام، وأجعله هو وصوت التليفون منخفض للغاية، هل تجد شخص متحكم في نفسه لهذه الدرجة، عندما أتحدث في التليفون لا أحاول جذب انتباه غيري أنه يوجد شيء هام بحيث أجعلهم يتطفلون علي أو يشتتون انتباهي، كما يجعلني أجري اتصالي علي نحو فعال.

أما أنت تتحدث بصوت مرتفع، تختار أعلى النغمات لتزعج بها غيرك في كل الأوقات حتى وإن لم تكن مناسبة وفي كل الأماكن، كما أنك تحاول جذب انتباه من يحيطون بك للتباهي، وأعلم أنك قد ترفع صوتك بسبب الإحساس بأن المستقبل لا يستطيع سماع مكالمتك لكن ذلك لن يكون في جميع الأحوال، فأنت بالرغم مما تفعله لن تكون مشهوراً وذائع الصيت.

٣- المسافة والبعد:

لأي شخص منا حيز شخصي خاص به وهو المكان الذي يشغله، وهنا الحيز لابد وأن يضمن إحساس الإنسان بالأمان والهدوء وخاصة في الأماكن المزدحمة، وعندما يتعدي شخص حدود منطقته هذه ليخترق ملكية الآخرين فسوف يصيبهم بعدم الراحة والارتياح.

مثال:

أنا أحترم الحيز الشخصي لجميع الأشخاص، وأحاول دائماً التحدث بمسافة تبعد عنهم ٣٠ – ٦٠ سم أو أكثر من ذلك، وإذا لم يوجد لدي حيز خاص بي انتظر حتى يتاح لدي. وحساسيتي من أجل احترام الآخرين والوفاء باحتياجاتهم

هي دليل علي الشخصية الجيدة، ولا أتحدث مطلقاً في الغرف المزدحمة والطوابير أو الأماكن الضيقة، فقد تعلمت هذا السلوك من خلال مشاهدتي لردود أفعال الآخرين تجاه من يتحدثون في "الموبايل" بصوت مرتفع وفي أماكن مزدحمة وستتعلم كما تعلمت.

أما أنت فتتجاهل الحيز الشخصي للآخرين وتتظاهر بالتناسي لعدم إراحة الآخرين بمثل هذا السلوك. فأنت غير مراعٍ للشعور غير مدرك وغير مهتم بالآخرين فأنت ترفع شعار الأنانية والأنا.

٤- الخصوصية في المحادثة:

السبب الرئيسي وراء اختراع التليفون الخلوي ضمان سير الأعمال الهامة علي ما يرام وفي الوقت المناسب لها، لأن في بعض الأعمال ينبغي اتخاذ قرارات فورية وحازمة لا تتطلب أي تأجيل، وبما أن أي معلومة تتصل بالأعمال هامة فيتحتم أن تحاط بشيء من السرية أو الخصوصية.

مثال:

فأنا أحرص دائماً على الوقت والمكان المناسبين لنقاش بعض المواضيع أو المشاكل بشكل يتيح السرية لهم.

أما أنت فتذيع أخبارك على الملأ ولسانك يسرب المعلومات الهامة التي قد تضر بك وبأعمالك بدون أن تشعر.

٥- الابتعاد عن الشجار:

ينبغي أن يكون شعار التليفون "خير الكلام ما قل ودل "الإبلاغ الأمور الهامة بإيجاز، فهو غير مخصص لإدارة شئون المنزل أو الأسرة أو الشجار في أمور العمل، كما أنه من الأفضل الانتظار لمقابلة الشخص وجهاً لوجه عندما يكون هناك خلاف أو مشادة لأن هذا يؤدي إلي نتائج أفضل.

مثال:

أنا أعلم تماماً نوع المناقشات التي أستخدم لها التليفون وما هي نبرة الصوت المستخدمة، فالمناقشات الحادة أو العالية لها أماكنها الخاصة بها، فلا استخدمه

لفصل الموظفين أو مطاردتهم أو للمجادلة مع رئيس العمل أو للشجار مع زوجتي أو أطفالي.

-أما أنت فلا تجد حرج في أن تشارك الجميع في أسرارك وترفع صوتك بالشجار والجدال لتثبت لنفسك وليس لغيرك كما تعتقد بأنك قوي الشخصية وتستطيع إدارة شئون منزلك وعملك.

٦- التركيز:

شيء بديع أن يكون الشخص نشيطاً وينجز كثيراً من الأعمال في آن واحد ويطلق عليه "شخص متعدد الوظائف"، فمن الممكن أن يقوم الشخص بالتحدث في التليفون والكتابة علي الكمبيوتر وشرب فنجان القهوة أو الشاي وكتابة التقارير الهامة "كله في آنٍ واحد "وينجز كل ذلك بكفاءة كبيرة، لكن في بعض الأوقات الأخرى تتطلب بعض الأعمال التفرد في إنجازها لأهميتها كما تعكس شكلاً من أشكال عدم الاهتمام والكفاءة، وينطبق الحال مع التليفون المحمول.

تقنية الـSMSC الهاتفية:

هي تقنية ابتكرتها المجموعة للتواصل بين الهاتف الجوال عبر الرسائل القصيرة وموقع الإنترنت حيث تمكنك تلك التقنية من إرسال رسالة قصيرة عبر هاتفك الجوال لتقوم بعملية ما .

مثلاً:

تمكنك الخدمة من جعل زوارك يرسلون لك تذاكر دعم فني مثل الخدمة المتاحة فعلياً لعملائنا الكرام (ويمكنك عمل شريط إهداءات ليتواصل زوار وأعضاء موقعك عبر الرسائل القصيرة وموقعك) متاحة أيضاً للتجربة على موقعنا(ليس هذا فقط بل يمكنك أيضاً إرسال أي أمر لأي برنامج في موقعك كأن يقوم بغلق المنتدى أو يقوم بإرسال رسالة إلى أعضائك معدة مسبقاً.

ما رأيك الآن، هل تستحق تلك الخدمة ولو جزء بسيط من تفكيرك بها وتجربتها (مجاناً).

نعم يمكنك التجربة مجاناً ومن رقم هاتفك عبر خدمة الإهداءات المجانية من هاتفك الجوال مباشرة لموقعنا عبر صفحة تجربة الخدمة الموضحة إلى اليسار، كما يمكنك التمتع بتلك الخدمة أيضاً لو كنت عميلاً لدينا حيث يمكنك في أي وقت إرسال رسالة بتذكرة لفريق الدعم الفني تصل غليهم ويقوموا بحل المشكلة فوراً، تأكد عميلنا العزيز أننا نسعى دائما في قسم الأبحاث الخاص بالمجموعة وعبر فريق على أعلى مستوى يعملون دوماً لابتكار الأفكار الجديدة والمفيدة لراحة عملائنا الكرام

٢- البريد الإلكتروني:

وسيلة سريعة جداً وغير رسمية كأنك تتحدث مع شخص وجهاً لوجه، لكن لابد من الالتزام بالرسمية عند استخدامه، فعندما تبعث رسالة إلى مديرك وأنت معتاد على مناداته بلقبه فلا تغيره في الرسالة باستخدام الاسم الأول مثلاً، لا تستخدم النكات أو علامات الترقيم التي ليست لها أية ضرورة أو تلك الجمل الضاحكة بين قوسين، لا تكتب الرسالة إذا كانت باللغة الإنجليزية بالحروف الاستهلالية الكبيرة.

البريد الإلكتروني في العمل:

-أصبح البريد الإلكتروني إحدى وسائل الاتصال الهامة في جميع مجالات الحياة بين الأصدقاء، أفراد العائلة وأيضا بين الزملاء في العمل، لكن هل يتم استخدامه على وجه التحديد في العمل بطريقة لائقة وصحيحة، يمكننا أن ندرجه ضمن العادات التي نتخذ منها سمة لحياتنا، وهي عادة لذيذة بالفعل، لكن كيف يمكن توظيفها علي النحو الأمثل؟

كيفية استخدام البريد الإلكتروني

١- استخدام البريد الإلكتروني كإحدى قنوات الاتصال بحيث لا يمثل كل قنوات الاتصال أي الجزء وليس الكل صحيح أنها وسيلة المناقشة الموثقة والتي لا تستغرق سوى نقرة واحدة على الفأر. لكنها لا تنفع في نفس الوقت إدارة شركة

من خلالها لأنك لن تستطيع الحصول على أي موظف تريده وبالتالي لن يشعر أحد بتواجدك بوصفك صاحب العمل أو المسئول عنه .

٢- وضع مواصفات قياسية له: القصر، ليكن ممتعاً في قراءته ولا يصاب الشخص بالملل، وألا يتعدى طوله طول الشاشة، أما إذا لم تلتزم بهذه المواصفات، فسيكون رد الفعل تجاه رسالتك بإحدى الطرق الآتية:

-عدم قراءة الرسالة كاملة .

-تأجيل قراءتها فيما بعد .

- عدم الالتفات لها جيداً بالتحدث مع شخص آخر– أو إجراء محادثة تليفونية.

٣- تشجيع العملاء دائما بالاستفسار عن المزيد، فتوجيه الأسئلة المستمرة من قبلهم هو بالشيء المثمر فهو يجعل أبواب شركتك دائما مفتوحة .

٤- التأكد من صحة ما تكتبه، مثل الغلطات الإملائية أو النحوية أو الصيغ غير التأديبية.

٥- الإجابة على الرسائل المرسلة إليك، إن لم تستطع الرد عليها في حينها عليك بتخصيص وقت حتى ولو بعد انتهائك من الأعمال المضنية، لا تتأخر مطلقا في الرد على أي رسالة وإن حدث ذلك لابد وأن يكون هناك الرد المقنع .

٦- عدم إظهار الغضب أو التحكم في رسائلك، لأنها رسائل تحمل بداخلها اللهيب الذي يشعل النيران، حاول ألا تفقد أعصابك أو أن توجه نقدا لغيرك في رسالة وإنما انتظر حتى تواجهه وجها لوجه لأنها لن تعكس بداخلها تعبيرات الوجه أو لغة الجسد وبالتالي لا يفهم ما هو مقصود منها وتأتى بالنتائج العكسية. وهناك طريقة أخرى إذا لم تنجح في ذلك من تسليم الرسالة شخصيا بنفسك أو التحدث من خلال التليفون .

٧- التدريب على كتابة البريد الإلكتروني في حالة عدم الإتقان، فاستخدام البريد الإلكتروني أصبح ضرورة في تعاملات العمل وإن كان ينصح بعدم الإفراط في استخدامه. فالأمر لا يقف علي استخدامه وإنما أيضا على كيفية إتقانه عند التعامل معه، فلا تخجل من أن تطلب من زميل متمرس عليه في العمل أن يدربك

عليه إذا كنت تفتقد لبعض المهارات فيه ومن أفضل الزملاء على الإطلاق هي السكرتارية، واعلم دائما أن العملاء الذي لا يمكنك رؤيتهم أو الاتصال بهم إلا عن طريق البريد الإلكتروني يصدرون حكمهم عليك من خلاله .

٨- لا مانع من روح الدعابة في البريد الإلكتروني، ففي خضم أعباء العمل ومشاكله أنت بحاجة إلى كلمة لذيذة تسمعها أو تقرأها للتخفيف عنك، وماذا عن النكات، لا مانع منها أيضا لكن هناك العديد من الشركات لا تسمح بها وتلتزم بالرسائل الجادة، عليك أن تكون مقداما ولا تخشى من هذه اللوائح وتحمل النتائج، لكن مع الوضع في الاعتبار أن الإكثار منها لا يمكنك من اتخاذ الجدية في كتابة الرسائل، وبالتالي ضياع فرص العمل والعملاء.

٩- إتباع قاعدة الخمس دقائق إذا كان هناك شيئا ما يغضبك أو يثيرك لظرف يتعلق بالعمل أو خارجه وكنت على وشك كتابة رسالة عليك بالانتظار قليلا وليكن خمس دقائق فقط على أن تشغل نفسك بأي شيء مثل التمشية قليلا أو الاسترخاء .

١٠- تحديد متطلبات رسالتك للوفاء بالغرض المطلوب منها :

- تحديد عناوين الموضوع .
- تحديد عناوين الأشخاص الذي تريد إرسال البريد الإلكتروني له، ولا يقصد هنا كتابة عنوان الشخص المرسل إليه فهذا أمر مفروغ منه، وإنما الانتقاء جيدا للأشخاص ذوي الشأن والذي تقع هذه الرسالة في مجال اختصاصهم :

-إلى...: To .... :

- نسخة كربونية... : C C ....:

(فأيهما تختلف عن النسخة الكربونية، فينبغي التدقيق جيداً).

- التأكد من وصول الرسالة إلى الجهة المختصة .
- متابعة الرد.

٣- الفاكس:

إرسال الفاكس يكون للضرورة القصوى فلا تضيع وقتك غيرك أو تشغل خطه التليفوني إلا في الأمور الهامة والفاصلة، لا تحاول مطلقاً إرسال السيرة الذاتية الخاصة بك عن طريق الفاكس إلا إذا طلب منك ذلك، لابد وأن يحتوي على صفحة استهلالية توضح فيها عدد الصفحات التي ترسلها والتاريخ ولمن ترسله والجهة الراسلة ورقم تليفونك والفاكس لتفادي حدوث أية مشاكل أو أعطال في الاستقبال.

إتيكيت الفاكس:

الفاكس هو أحد وسائل الاتصال الحديثة، وهو أداة هامة وسهلة وسريعة في نفس الوقت.

متى تستخدم الفاكس؟

يستخدم الفاكس لأغراض الرسائل القصيرة وذات الموضوع الواحد (لا ينبغي أن يحتوي الفاكس على أكثر من موضوع)، ولا يستخدم في الحالات الآتية:

١. إذا أردت الحصول على تأكيد من أن مستقبل الرسالة استلمها ووصلت إليه.
٢. إذا كنت تحتاج إلى بيان كتابي عن الاتصالات، كما الحال في معظم الأعمال.

إذا كانت الرسالة سيتم إرسالها إلى طرف ثالث، أي من جهة إلى جهة لتتولي الثانية بإعادة إرسالها إلي الجهة الثالثة.

٣. إذا كانت المعلومات التي تقوم بإرسالها سرية، حساسة، أو لها طبيعة قانونية.
٤. لا تقم بإرسال الفاكس في منتصف الليل إذا كان الشخص الذي سترسل إليه مكان عمله هو المنزل وبالتالي تزعجه، وبدلاً من ذلك عليك بإرساله في منتصف اليوم أو في المساء في ساعة مبكرة وليست متأخرة.

-غلاف الرسالة:

وهي الصفحة التي تسبق محتواها ومضمونها ولابد وأن تتضمن الآتي:

١. اسم المستقبل، رقم التليفون، رقم الفاكس.
٢. اسم الراسل، اسم الشركة في حالة إرسال فاكس خاص بالأعمال، العنوان، رقم التليفون، رقم الفاكس، عنوان البريد الالكتروني.
٣. تاريخ وميعاد إرسال الفاكس.
٤. العدد الإجمالي للصفحات المرسلة بما فيها غلاف الرسالة.
٥. قائمة بمحتوى الفاكس لضمان استلام المستقبل لكل ورقة.
٦. رسالة من جمل قصيرة وواضحة تشير إلى طبيعة المواضيع المقدمة في الفاكس.

خصائص لغلاف الفاكس ومحتوياته:

- كتابة عنوان.
-أن يكون الخط واضحاً وكبيراً مع ترك مسافات بين الأسطر.
-إذا استخدمت سائل التصحيح الأبيض للأخطاء في الكتابة عليك بتصوير الورقة وإرسال هذه النسخة بدلاً من الأصل حتى لا تتضح أية عيوب في تنسيق الخطاب لمستقبل الرسالة.
-لا تستخدم الألوان الداكنة لأنها تستغرق وقتاً أطول في عملية الإرسال.
-ولا تستخدم الألوان الباهتة لأنها ستكون صعبة في القراءة بعدما تمر بآلة الفاكس.
-تجنب إرسال الصور أو الأشكال الملونة .

متى وماذا ترسل؟

-لا ترسل أوراق وصفحات كثيرة عن طريق الفاكس إن لم تكن تتطلب سرعة في إرسالها، أو التي من الممكن إرسالها عن طريق البريد الالكتروني.
-إذا كانت لديك خاصية الانتظار في الهاتف، عليك بفصلها أو تخصيص خط منفرد للفاكس حتى تضمن وصول الرسالة بلا أية مشاكل.
-إذا كنت تدير أعمالك من المنزل، وتضيق ذرعاً بنغمة الفاكس المرتفعة عندما ترد على التليفون عليك بإضافة خاصية جديدة من الرنين المختلف، ومن

خلال هذه الخاصية يمكنك إعطاء العملاء رقم الفاكس. ولكي تفرق بين رنين التليفون العادي ورنين الفاكس، فالأول سيكون رنينه منتظماً أما الثاني سيكون قصيراً والرنين مزدوجاً.

احتياجات المستقبل:

عليك بالتفكير في الاحتياجات الملحة لمستقبل الرسالة:

-لا ترسل له المحتويات غير الهامة أو الضرورية لأنها مضيعة للوقت والنقود.

-لا تطيل أو تسهب في الرسالة.

- الدقة في التعبير عما تريد من المستلم للرسالة على وجه التحديد:

١. هل تريد منه الإقرار باستلام الرسالة؟

٢. ما هي الخطوات التي يتخذها من أجل الرد عليها؟

٣. اتخاذ قرار في وقت محدد؟

٤. اتخاذ قرار فوري؟

٥. في حالة الشكوى من عدم وضوح الرسالة، عليك بالاستجابة والإسراع في إرسالها مرة أخرى.

ثانياً- التجارة الإلكترونية:

تعريف التجارة الإلكترونية

التجارة الإلكترونية هي نظام يُتيح عبر الإنترنت حركات بيع وشراء السِلع والخدمات والمعلومات، كما يُتيح أيضا الحركات الإلكترونية التي تدعم توليد العوائد مثل عمليات تعزيز الطلب على تلك السِلع والخدمات والمعلومات، حيث إن التجارة الإلكترونية تُتيح عبر الإنترنت عمليات دعم المبيعات وخدمة العملاء، ويمكن تشبيه التجارة الإلكترونية بسوق إلكتروني يتواصل فيه البائعون(موردون، أو شركات، أو محلات) والوسطاء (السماسرة) والمشترون، وتُقدَّم فيه المنتجات والخدمات في صيغة افتراضية أو رقمية، كما يُدفَع ثمنها بالنقود الإلكترونية .

عندما تقوم بانجاز معاملاتك الشخصية في الدوائر الحكومية مثل إصدار جواز سفر أو تجديد وثيقة أو دفع فواتير الماء والكهرباء وغيرها، وفجأة وجدت نفسك قادرا على أنجاز هذه المعاملات من خلال جهاز الكومبيوتر فمن المؤكد أنك ستتعامل مع الوضع الثاني أنها الحكومة الالكترونية،

ولا ننسى البنوك الالكترونية والصحف والمجلات الالكترونية التي في تزايد مستمر ولها قرائها ومتابعوها والتذاكر الالكترونية التي فاقت حجز التذاكر التقليدي بعشرات المرات وبطاقات الدفع الالكترونية التي يتم استخدامها أكثر من استخدام النقود في بعض الدول أذن يبين البحث أعلاه الإقبال المتزايد على التقنيات الالكترونية وذلك لسهولة التعامل معها وقلة كلفتها وتوفيرها للوقت والجهد.

الفوائد العامة من التجارة الإلكترونية:

أولاً: فوائد التجارة الالكترونية للمجتمع:

١- التجارة الالكترونية تسمح للفرد بأن يعمل في منزله وتقلل الوقت المتاح للتسوق مما يعني ازدحام مروري أقل في الشوارع وهو الذي يقود إلى خفض نسبة تلوث الهواء.

٢- التجارة الالكترونية تسمح لبعض من البضائع أن تباع بأسعار زهيدة، وبذلك يستطيع الأفراد الذين دخلهم المادي ليس بالرفيع، يستطيعون شراء هذه البضائع مما يعني رفع في مستوى المعيشة للمجتمع ككل.

٣- التجارة الالكترونية تسمح للناس الذين يعيشون في دول العالم الثالث أن يمتلكوا منتجات وبضائع غير متوفرة في بلدانهم الأصلية. ويستطيعون أيضا الحصول على شهادات جامعية عبر الانترنت.

٤- التجارة الالكترونية تيسر توزيع الخدمات العامة من مثل الصحة والتعليم والخدمات الاجتماعية بسعر منخفض وبكفاءة أعلى.

ثانياً: فوائد التجارة الالكترونية للمستهلكين:

١- التجارة الالكترونية تعطي الخيار للمستهلك بأن يتسوق أو ينهي معاملاته خلال ٢٤ ساعة في اليوم وفي أي يوم من السنة ومن أي مكان من على سطح الأرض.

٢- التجارة الالكترونية تقدم الكثير من الخيارات للمستهلك بسبب قابلية الوصول إلى منتجات وشركات لم تكن متوفرة بالقرب من المستهلك.

٣- في الكثير من الأحيان فإن التجارة الالكترونية تكون من أرخص الأماكن للتسوق لأن البائع يستطيع أن يتسوق في الكثير من المواقع على الانترنت ومقارنة بضائع كل شركة مع أخرى بسهولة. ولذلك في آخر الأمر سيقدر أن يحصل على أفضل عرض في حين أن الأمر أصعب إذا استلزم الأمر زيارة كل موقع جغرافي مختلف فقط من أجل مقارنة بضائع كل شركة بأخرى.

٤- وفي بعض الحالات وخصوصا مع المنتجات الرقمية من مثل الكتاب الالكتروني، فإن التجارة الالكترونية تمكن المشتري من إرسال البضاعة بسرعة وبسهولة إلى البائع.

٥- في استطاعة الزبائن الحصول على المعلومات اللازمة خلال ثوان أو دقائق عن طريق التجارة الالكترونية، وفي المقابل، قد يستغرق الأمر أياماً وأسابيع من أجل الحصول على رد إن قمت بطلب المعلومات من موقع ملموس.

٦- التجارة الالكترونية تسمح للاشتراك في المزادات الافتراضية.

٧- التجارة الالكترونية تسمح للزبائن بتبادل الخبرات والآراء بخصوص المنتجات والخدمات عبر مجتمعات الكترونية على الانترنت (المنتديات مثلا).

٨- التجارة الالكترونية تشجع المنافسة مما يعني خفض الأسعار.

ثالثاً: فوائد التجارة الالكترونية للشركات والمؤسسات:

١- التجارة الالكترونية توسع نطاق السوق إلى نطاق دولي وعالمي، فمع القليل من التكاليف فإن بوسع أي شركة إيجاد مستهلكين أكثر ومزودين أفضل وشركاء أكثر ملائمة وبصورة سريعة وسهلة. مثلا في عام ١٩٩٧ أعلنت شركة بوينغ عن توفير مالي قدره ٢٠٪ من الكلفة الأصلية وذلك بعد الإعلان عن الحاجة لمصنع من أجل صنع نظام جزئي للشركة، وقد كان الإعلان على موقع الشركة على الانترنت. فاستجابت شركة مجرية لهذا الطلب وقد كان عرض الشركة المجرية أرخص وأفضل وأسرع من بقية الشركات.

٢- التجارة الالكترونية تخفض تكاليف إنشاء ومعالجة وتوزيع وحفظ واسترجاع المعلومات الورقية .مثلا، فإيجاد دائرة مشتريات الكترونية فإن الشركات تستطيع قطع التكاليف الإدارية للشراء بنسبة ٨٥ %.

٣- القدرة على إنشاء تجارات متخصصة جدا مثلا في الحالة الطبيعية .

٤- التجارة الالكترونية تسمح بخفض المخزونات عن طريق استعمال عملية السحب في نظام إدارة سلسلة التزويد، ففي نظام السحب فإن العملية تبدأ بالحصول على طلب تجاري من قبل المستهلك وتزويد المستهلك بطلبه من خلال التصنيع الوقتي المناسبJust-in-Time

٥- عملية السحب تسمح بتصنيع المنتج أو الخدمة وفقا لمتطلبات المشتري وهذا يعطي الشركة أفضلية تجارية على منافسيها، وأكبر مثال على ذلك شركة ديل لتصنيع الحواسب الآلية سيتم دراسة هذا الأمر لاحقا.

٦- التجارة الالكترونية تخفض الفترة الزمنية ما بين دفع الأموال والحصول على المنتجات والخدمات.

٧- التجارة الالكترونية تسبب إعادة هندسة العمليات التجارية، ومن خلال هذا التغيير فإن إنتاجية الباعة والموظفين والإداريين تقفز إلى أكثر من ١٠٠%.

٨- التجارة الالكترونية تخفض تكاليف الاتصالات السلكية واللاسلكية فالانترنت أرخص بكثير من من شبكات القيمة المضافة Value Added Networks

٩- وفوائد أخرى تشمل تحسين صورة الشركة وتحسين خدمة الزبائن وإيجاد شركاء جدد وتسهيل العمليات وتقليل الفترة الزمنية لإرسال المنتجات والخدمات ورفع الإنتاجية والتخلص من الأوراق وخفض تكاليف المواصلات وأخيرا زيادة المرونة في التعامل.

الفوائد التي تجنيها الشركات من التجارة الإلكترونية:

تقدِّم التجارة الإلكترونية العديد من المزايا التي يمكن أن تستفيد منها الشركات بشكل كبير، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :

أ- **تسويق أكثر فعالية، وأرباح أكثر:** إن اعتماد الشركات على الإنترنت في التسويق، يتيح لها عرض منتجاتها وخدماتها في مختلف أصقاع العالم دون انقطاع طيلة ساعات اليوم وطيلة أيام السنة مما يوفّر لهذه الشركات فرصة أكبر لجني الأرباح، إضافة إلى وصولها للمزيد من الزبائن .

ب- **تخفيض مصاريف الشركات:** تُعَدّ عملية إعداد وصيانة مواقع التجارة الإلكترونية على الويب أكثر اقتصادية من بناء أسواق التجزئة أو صيانة المكاتب. ولا تحتاج الشركات إلى الإنفاق الكبير على الأمور الترويجية، أو تركيب تجهيزات باهظة الثمن تُستخدَم في خدمة الزبائن، ولا تبدو هناك حاجة في الشركة لاستخدام عدد كبير من الموظفين للقيام بعمليات الجرد والأعمال الإدارية، إذ توجد قواعد بيانات على الإنترنت تحتفظ بتاريخ عمليات البيع في الشركة وأسماء الزبائن، ويتيح ذلك لشخص بمفرده استرجاع المعلومات الموجودة في قاعدة البيانات لتفحص تواريخ عمليات البيع بسهولة .

ج- **تواصل فعال مع الشركاء والعملاء:** تقطع التجارة الإلكترونية المسافات وتعبر الحدود ، مما يوفّر طريقة فعالة لتبادل المعلومات مع الشركاء، وتوفّر التجارة الإلكترونية فرصة جيدة للشركات للاستفادة من البضائع والخدمات المقدّمة من الشركات الأخرى (أي الموردين)، فيما يُدعى التجارة الإلكترونية من الشركات إلى الشركات الإلكترونية.

د- **توفير الوقت والجهد :** تُفتَح الأسواق الإلكترونية (e-market) بشكل دائم (طيلة اليوم ودون أي عطلة)، ولا يحتاج الزبائن للسفر أو الانتظار في طابور لشراء منتج معين، كما ليس عليهم نقل هذا المنتج إلى البيت، ولا يتطلب شراء أحد المنتجات أكثر من النقر على المنتَج، وإدخال بعض المعلومات عن البطاقة الائتمانية، ويوجد بالإضافة إلى البطاقات الائتمانية العديد من أنظمة الدفع الملائمة مثل استخدام النقود الإلكترونية (E-money) .

هـ- **حرية الاختيار:** توفّر التجارة الإلكترونية فرصة رائعة لزيارة مختلف أنواع المحلات على الإنترنت، وبالإضافة إلى ذلك فهي تزوِّد الزبائن بالمعلومات الكاملة عن المنتجات، ويتم كل ذلك بدون أي ضغوط من الباعة .

و- **خفض الأسعار :** يوجد على الإنترنت العديد من الشركات التي تبيع السلع بأسعار أخفض مقارنة بالمتاجر التقليدية، وذلك لأن التسوق على الإنترنت يوفر الكثير من التكاليف المُنفَقة في التسوق العادي، مما يصب في مصلحة الزبائن .

ع- **نيل رضا المستخدم:** توفّر الإنترنت اتصالات تفاعلية مباشرة، مما يتيح للشركات الموجودة في السوق الإلكتروني (e-market) الاستفادة من هذه الميزات للإجابة على استفسارات الزبائن بسرعة، مما يوفّر خدمات أفضل للزبائن ويستحوذ على رضاهم.

البنية التحتية للتجارة الإلكترونية:

تشمل البنية التحتية الإلكترونية للتجارة الإلكترونية على ما يلي:

١ - **الأجهزة وتتضمن:**

أ - حواسيب آلية ومخدمات Computers and Servers.

ب - مسيِّر وموجه المعلومات Routers.

ج - كابلات وتقنيات حديثة للاتصالات Fiberoptics, Space channel, ...etc

٢ - **البرمجيات: وتتضمن:**

- برمجيات التشغيل Operating Systems.
- وبرمجيات الاتجار بالإنترنت.

بالإضافة إلى حزم برمجيات التجارة الإلكترونية (وهي عبارة عن برمجيات خاصة تسمح بإتمام عمليتي البيع والشراء الآني عبر الإنترنت).

٣ - **مقدمو خدمات التوصيل بالشبكات العامة المفتوحة (كالإنترنت) (Internet Service Providers)** ويعني بذلك الجهات التي تقوم بتوفير خدمة الإنترنت في الدول.

٤ - الخدمات المخولة **Enabling Services**:

وهي خدمات تتعلق بإتمام الصفقة التجارية كالإعلان وطرق الدفع والتسليم وخدمات التحقق من الأهلية.

وبالإضافة إلى البنية الإلكترونية لابد من توفر البيئة المالية المناسبة لأساليب الدفع الإلكتروني والاستخدام المكثف لوسائل الدفع الحديثة لبطاقات الائتمان.

عمليات التجارة الإلكترونية ومجالات استخداماتها :

تتضمن التجارة الإلكترونية جميع العمليات الأساسية المساهمة في بيع منتج استهلاكي أو خدمي أو فكري، ولكن هذه العمليات المختلفة تأخذ شكلاً جديداً لاختلاف الأدوات المساعدة على تنفيذها وهي الأدوات المعلوماتية الإلكترونية، ومن بين هذه العمليات على سبيل المثال لا الحصر: الإعلانات عن السلع والخدمات وتوفير معلومات عن الزبائن وتوزيع المعلومات ونشرها والاتصال بالزبائن والشركاء وتبادل المعلومات مع الزبائن والشركاء ودعم ما قبل البيع ودعم ما بعد البيع والاتفاق على العقود وإجراؤها والتسوق والشراء والبيع والدفع، وتعد عملية توزيع المعلومات أكثر عمليات التجارة الإلكترونية انتشاراً واستخداماً من الشركات والمؤسسات.

تستخدم التجارة الإلكترونية في الكثيرمن المجالات الحيوية والاقتصادية، وتستخدم في الصناعة لتبادل طلبات الشراء بين منتج وموزّع، وتستخدم في التجارة لشراء منتَج من أحد متاجر الإنترنت، وفي الخدمات للاستفسار عن مواعيد القطارات، وفي السياحة لحجز رحلة سياحية، وفي الصحة لتبادل المشورة الطبية، وفي الإدارة لدفع الضرائب، وفي الزراعة للاستفسار عن أسعار المحاصيل، وفي التعليم للتعليم عن بعد.

تقنيات التجارة الإلكترونية :

إن للتقنيات المعلوماتية والاتصالية الحديثة المستخدمة في التجارة الإلكترونية تأثيرات مباشرة وغير مباشرة في المستهلك في طرق تأمين احتياجاته،

وعلى المؤسسات الحكومية في طرق تفاعلها مع المواطنين، وعلى الشركات في طرق تعاملها مع الشركات الأخرى. وإن الاستخدام الأمثل لهذه التقنيات يتطلب تغييرات في البنية التحتية وفي طرق العمل وطرق التفاعل مع المحيط الخارجي. ولا بد من الإشارة إلى أن الاستخدام الأفضل للإمكانيات المتاحة يعتمد بشكل أساسي على تهيؤ المؤسسة أو الشركة لتطبيق طرق عمل وتنظيم جديدة داخلياً وخارجياً.

تعتمد تطبيقات التجارة الإلكترونية على كثير من التقنيات المعلوماتية والاتصالية وبشكل أساسي الإنترنت وتقانات هندسة مواقع الويب Web Site Engineering والبريد الإلكتروني e-mail وقواعد المعطيات Data Bases، وتعتمد التطبيقات المتقدمة المهنية منها على تقانات أخرى مثل التبادل الإلكتروني للمعطيات Electronic Data Interchange (EDI).

ونظراً للجانب الاقتصادي المهم للتجارة الإلكترونية قامت العديد من الشركات البرمجية بتطوير برامج لحماية المعلومات وصحتها وأمنها سواء المتبادلة منها أم تلك المخزنة على المخدمات. ويتوخى من برامج الحماية تأمين الوثوقية والسرية في نقل المعلومات والتحقق من هوية الأشخاص الذين يستخدمون مواقع التجارة الإلكترونية.

من أجل إجراء عمليات الدفع على الشبكات الاتصالية إلكترونياً، تقوم بعض الشركات وبالتعاون مع المصارف بتطوير آليات للدفع الإلكتروني، وقد ظهرت حتى الآن عدة آليات وطرق للاستغناء عن الورقيات في عمليات الدفع، وتختلف هذه الطرق بعضها عن بعض بمستوى تعقيد عملياتها ودرجة أمنها وبطريقة تفاعلها مع البنوك التقليدية، ومن هذه الطرق : بطاقات الائتمان Credit Cards والبطاقات الذكية Smart Cards والنقود الرقمية Digital Money والنقد الإلكتروني E-Cash وطرق أخرى، وتطور حالياً بعض البروتوكولات الأساسية للنقد الإلكتروني والتي تتميز بوثوقية وحماية في نقل المعلومات، ومن هذه البروتوكولات: طبقة القبس الأمين Secure Socket Layer (SSL) والمداولة الالكترونية الأمنية Secure Electronic Transaction (SET).

ومن أجل تحسين التسويق للمنتجات والسلع والخدمات على شبكة الإنترنت يجري تطوير برامج لإدارة العلاقة مع الزبون Custumer Relationship Management (CRM) مما يساعد على إعداد تطبيقات ومواقع تلبي حاجة الزبون ورغباته. وكذلك تستخدم الشركات تطبيقات لإدارة سلسلة الإنتاج Supply Chain Management (SCM) ضمن الشركة الواحدة أو بين عدة شركات مما يساعد على تقليص زمن تسليم البضائع بنسبة تراوح بين ٢٠٪ و٤٠٪، ويقلل من ضرورة توفر المخزون بنسبة تتراوح بين ١٥٪ و٢٥٪، ويخفف من تكلفة العمل الإداري بنسبة تتراوح بين ٣٠٪ و٧٠٪.

ولا يكفي استخدام التقانات المعلوماتية الحديثة وتقانات التسويق الموافقة للحصول على تطبيقات جدية وجيدة في التجارة الإلكترونية، بل لابد من أن يكون للشركة القدرة على تبادل المعلومات والبضائع والخدمات بصيغة إلكترونية.

الأمور القانونية المرتبطة بالتجارة الإلكترونية :

تثير أنشطة التجارة الإلكترونية والعلاقات القانونية الناشئة في بيئتها العديد من التحديات للنظم القانونية القائمة، تتمحور في مجموعها حول أثر استخدام الوسائل الإلكترونية في تنفيذ الأنشطة التجارية وفي البعد الجغرافي بين البائع والشاري للسلع مهما كان نوعه:-

- عقود التجارة الإلكترونية وقانونية وسائل التعاقد وأدلة التواقيع الإلكترونية، وينتج ذلك عن إبرام العقود عن بعد وتوقيعها، وباستخدام الوسائل الإلكترونية.
- وثوقية التجارة الإلكترونية وتحديات إثبات الشخصية ومسؤولية الشخص الثالث، وينتج ذلك من عرض السلع والخدمات على مواقع الوب بشكل افتراضي مما قد يؤدي للتساؤلات حول توفر السلع وحتى وجود الشركات بشكل حقيقي. كما تنتج عن عدم التوثق من هوية طلب الشاري وصحته

الذي يرسل طلبه إلكترونياً عبر الشبكة، وعن مسؤولية مقدم خدمة الإنترنت حول صحة المعلومات المتبادلة.

- الخصوصية المرتبطة بحماية البيانات المتصلة بالحياة الشخصية وسرية العلاقات التجارية وخطورة تفتيش النظم وملاحقة المعلومات.
- تحديات الملكية الفردية الناتجة عن رخص المنتجات المباعة ضمن النظم التقانية الإلكترونية، وحقوق الملكية الفكرية في ميدان النشر الإلكتروني والأسماء التجارية المستخدمة في مواقع التجارة الإلكترونية، بالإضافة إلى حقوق المؤلفين على محتوى البرمجيات التقنية التي توضع على الشبكة.
- الضرائب على أنشطة التجارة الإلكترونية وعلى السلع المباعة بهذه الطريقة، وتتجه السياسات الحكومية عموماً إلى عدم إقرار أي ضرائب على أنشطة التجارة الإلكترونية.

تأثير التجارة الإلكترونية في عالم الأعمال :

لاستخدام التجارة الإلكترونية أثر كبير في طرق عمل الشركات ولها تأثير واضح في أسعار البضائع والمنتجات. ويمكن تلخيص تأثيراتها بالنقاط الآتية:

١- فتح أسواق جديدة أمام الشركات (وخاصة الصغيرة منها) وتوسيع أعمالها.

٢- تحسين طرق إدارة الشركات لسلاسل التزويد التي تربطها مع زبائنها ومورديها.

٣- تخفيض كلفة المواد وتسريع الحصول عليها.

٤- تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع الكفاءة باستخدام برمجيات التسيير الذاتي.

٥- إيجاد علاقة مباشرة بين المنتج والزبون.

٦- تلاشي دور الوسطاء وظهور وسطاء جدد كمقدمي الخدمات المعلوماتية.

٧- القدرة على مخاطبة كل زبون على حدة وتقديم الخدمة المناسبة له.

تقسيم نشاطات التجارة الإلكترونية:

يُمكن تقسيم نشاطات التجارة الإلكترونية بشكلها الحالي إلى قسمين رئيسين هما:

١- تجارة إلكترونية من الشركات إلى الزبائن الأفراد (Business-to-Consumer)، ويُشار إليها اختصارا بالمصطلح B2C ، وهي تمثِّل التبادل التجاري بين الشركات من جهة والزبائن الأفراد من جهة أخرى .

٢- تجارة إلكترونية من الشركات إلى الشركات (Business-to-Business) ويُشار إليها اختصارا بالرمزB2B؛ وهي تمثِّل التبادل التجاري الإلكتروني بين شركة وأخرى.

آفاق ومستقبل التجارة الإلكترونية:

يتزايد يوماً بعد يوم عدد التجار الذين يعربون عن تفاؤلهم بالفوائد المرجوة من التجارة الإلكترونية، إذ تسمح هذه التجارة الجديدة للشركات الصغيرة بمنافسةَ الشركات الكبيرة. وتُستحدَث العديد من التقنيات لتذليل العقبات التي يواجها الزبائن، ولاسيما على صعيد سرية وأمن المعاملات المالية على الإنترنت، وأهم هذه التقنيات بروتوكول الطبقات الأمنية (Secure Socket Layers-SSL)وبروتوكول الحركات المالية الآمنة (Secure Electronic Transactions-SET)، ويؤدي ظهور مثل هذه التقنيات والحلول إلى إزالة الكثير من المخاوف التي كانت لدى البعض، وتبشر هذه المؤشرات بمستقبل مشرق للتجارة الإلكترونية، وخلاصة الأمر أن التجارة الإلكترونية قد أصبحت حقيقة قائمة، وأن آفاقها وإمكاناتها لا تقف عند حد.

أنواع حلول التجارة الالكترونية المغلفة:

هناك نوعان من حلول التجارة الالكترونية المغلفة:

١. كتالوج الكتروني مغلف .

٢. حلول مزود التاجر.

كلا النوعين توفر الوظائف التالية:-

- تهيئة الواجهة الأمامية الالكترونية للمحل.
- عرض المنتج.
- معالجة الطلبات التجارية.
- معالجة عمليات الدفع المالي.
- توفير دعم لبرمجيات أخرى من مثل الشحن أو حساب نسبة الضرائب العامل الوحيد الذي يفرق ما بين هذين النوعين هو درجة التعديل المسموح بها وعدد أجزاء المزود التي يجب اضافتها من أجل الحصول على حل كامل. سيتم مناقشة كلا النوعين كما يلي:-

أولا - الكتالوجات الالكترونية ومزودات التاجر:

الكتالوجات الالكترونية هي النظير الافتراضي للكتالوجات التقليدية للمنتجات، فالكاتالوجات الالكترونية (مثل الكتالوجات التقليدية) تحوي مواصفات مكتوبة وصور للبضائع بالإضافة إلى معلومات عن الترويجات والتخفيضات وأساليب الدفع وطرق الشحن. الخصائص الموجودة في الكتالوجات الالكترونية وبرمجيات مزود التاجر تجعل من عملية إدارة وتهيئة الكتالوجات سهلة وغير مكلفة لأن التسعيرات وترتيب وتنظيم البضائع سهلة وواضحة. والخصائص الموجودة في هذه البرمجيات تشمل:

-قوالب ومساعدين خبراء wizrds لإنشاء الواجهة الأمامية للمحل وصفحات الكتالوج التي تحوي صورا لوصف البضائع المعروضة للبيع.

-عربات الكترونية للتبضع Electronic Shopping carts والتي تسمح للزبائن بجمع البضائع بغرض الشراء ووضعها في عربة الكترونية إلى حين الانتهاء من عملية التبضع.

-استمارات الكترونية لملأ الطلبيات التجارية من خلال طرق آمنة.

-قاعدة بيانات لحفظ مواصفات السلعة وأسعارها بالإضافة إلى طلبيات الزبائن.

-التكامل مع برمجيات أخرى من أجل حساب كلفة الضرائب والشحن ومن أجل تولي عملية التوزيع.

ثانيا- مجموعات التجارة الالكترونية:

توفر مجموعات التجارة الالكترونية للتاجر المرونة والتخصص والتعديل والتكامل في دعم الوظائف الالكترونية الظاهرة والمخفية في مجموعة التجارة الالكترونية، فإن فعالية المحل موزعة على عدد من قواعد البيانات والمزودات وليس على قاعدة بيانية ومزود أحادي كما هو الحال في نظام الكتالوجات الالكترونية وحلول مزودات التاجر.

أهم منتج لشركة انتر وولد هو "تبادل التجارة Commerce Exchange " والذي يبدأ سعره من 75 ألف دولار. تبادل التجارة يقدم معمارية مفتوحة وقابلة للتدريج وذات توجه كائني .وهذه المعمارية تدعم أربع وظائف أساسية:

١- **كتالوج:** نماذج تفاعلية للكتالوج والتي توفر:

-خدمات تشخيص الكتالوج لذوق الزبون وأيضا تشخيص عروض المنتجات.

- تسعيرات متغيرة للسلع وتخفيضات فردية .

-توجيهات واقتراحات للزبون بزيادة السلع المشترية أو إرشادات إلى سلع أخرى بديلة أو مكملة أو مختلفة.

- مقارنة للسلع المختلفة ونصائح اعتمادا على خصائص المشتري أو على تاريخ الشراء للمشتري

-مساعدة للزبون في اختيار السلع.

٢- **إدارة الطلبيات التجارية:** نماذج إدارة الطلبيات التجارية والتي تدعم:

-الحصول على المعلومات اللازمة لإنشاء طلبية تجارية

- إنهاء تفاصيل الطلبية التجارية من الدفع والشحن والمخزون والضرائب

-إرسال الفواتير وإدارة الحساب والتي تشمل العناوين لإرسال الفواتير وعناوين الشحن ومعلومات البطاقات الائتمانية والحد الأقصى للدفع بواسطة البطاقة الائتمانية والتثبت من صحة البطاقة الائتمانية.

٣- **التنفيذ:** واجهات تحوي حلول متعددة للشحن وللتنفيذ.

٤- **خدمة الزبائن:** وهي الوظائف التي تسمح للزبائن القدرة على تأكيد أو تغيير معلوماتهم الشخصية لدى الموقع ومراجعة طلبياتهم التجارية ومراجعة تاريخ مشترياتهم.

ثالثاً- *التسويق الإلكتروني:*

تعريف التسويق الإلكتروني

هو تعامل تجاري قائم على تفاعل أطراف التبادل إلكترونياً بدلاً من الاتصال المادي المباشر،

أصبح المسوقون في عصر الإنترنت يعملون باتجاه إشباع الحاجات والرغبات من خلال تقديم

حزم سلعية وخدمية متنوعة ذات قيمة مضافة يدركها ويقدرها العملاء .

خصائص التسويق الإلكتروني :

وقد اتسم التسويق الإلكتروني بخصائص معينة من أهمها :

١- خاصية أوتوماتيكية الوظائف التسويقية وخاصة في الوظائف التي تتصف بالتكرار والقابلية للقياس الكمي، مثل بحوث التسويق وتصميم المنتجات والمبيعات، وإدارة المخزون.

٢- خاصية التكامل بين الوظائف التسويقية بعضها البعض ومع الجهات المعنية بالمحافظة على العملاء والذي يطلق عليه منهج إدارة العلاقات بالعملاء والذي طور إلى ما يعرف بالتسويق التفاعلي Interactive marketing، وقد ارتبط بهاتين الخاصيتين مدخلان للتسويق الإلكتروني هما : مدخل المسوق الصامت، مدخل المشاركة الفعالة .

فوائد التسويق الالكتروني:

وبما نحن نتكلم عن مبيعات ومشتريات الأساس فيها الزبون الذي توفر له الوقت ونتيح له فرصة الاختيار من خلال التسويق الالكتروني والتاجر أو مقدم

الخدمة التي يحتاج الى تسويقها بأسرع وقت ممكن ولاكثر عدد من الزبائن وبأقل كلفة أذن نحن نتكلم عن التسويق الالكتروني، واليكم فوائد التسويق الالكتروني التي تعود على التاجر والمستهلك:-

١- أصبح التسويق الإلكتروني عبر الإنترنت من الوسائل التي لايستهان بها في تحقيق الأهداف.

٢- تركز إستراتيجية التسويق الالكتروني على كيفية عمل التكنولوجيا لجعل التسويق أكثر فاعلية، تتركز فكرة التسويق الالكتروني في "كيفية تسخير التكنولوجيا لجعل التسويق أكثر.

٣- التسويق الإلكتروني. هذه أدوات للترويج لتواجد او حضور الشركة على الإنترنت.

٤- يعتبر التسويق عبر البريد الالكتروني أحد أهم الوسائل للحفاظ على التواصل مع العملاء.

٥- أصبح التسويق الالكتروني أحد ضروريات الحياة في مجتمعنا اليوم.

٦- التسويق الالكتروني هو المفتاح لتحقيق أهداف المؤسسات ويشمل تحديد الاحتياجات والرغبات للسوق المستهدفة.

٧- التسويق عبر البريد الالكتروني يجعلك لن تحتاج بعد اليوم لمصاريف الإعلانات الغالية الثمن.

الخطوات لنجاح التسويق الإلكتروني :

نعلم أن شبكة الانترنت مصدر هام للمعلومات، ولكن من منا يعلم بأنها يمكن أن تكون مصدراً للتربح بالنسبة للكثيرين أيضاً؟

ظهر ذلك من خلال ما يطلق عليه "التجارة الالكترونية" وهو مصطلح يطلق على عمليات تنفيذ و إدارة الأنشطة التجارية المتعلقة بالسلع والخدمات بواسطة تحويل المعطيات عبر شبكة الإنترنت، وذلك من خلال إنشاء موقع الكتروني لعرض السلع المراد تسويقها .

ولكن نعود إلى السؤال الأساسي، وهو كيف يمكن الترويج عبر الإنترنت؟ وهل يتم عرض السلع بشكل عشوائي؟

بالطبع لا فلتحقيق ذلك يجب أن يكون لديك خطة، وهذه الخطة مكونة من ثلاثة أضلاع تمثل مثلث النجاح، وفشل أي من هذه النقاط يؤدي إلى ضعف فرص نجاح مشروع البيع عبر الانترنت، أو ما سنطلق عليه (التسويق الالكتروني) .

أما نقاط الخطة فهي:

أولاً : تطوير منتج جيد .

ثانياً: موقع إلكتروني مخصص للتسويق .

ثالثاً: خطة تسويقية محكمة .

واليكم الشرح الوافي لهم:-

أولاً- تطوير منتج جيد:

يعتقد الكثيرون أن خلق منتج جيد عملية صعبة التحقيق، ولكننا نقول إن ذلك ليس صحيحا، فأنجح المنتجات هي التي يمكن أن تصنعها بنفسك، وكل منا يمتلك مهارات خاصة تميزه عن غيره، وهذه المهارات، عادة ليست متوفرة للجميع، وفي أحيان كثيرة يكون لهذه المهارات سوق، ومن هنا يمكنك استخدام هذه المهارات لخلق منتج خاص بك، وكلما كان هذا المنتج مميزاً ولا يوجد الكثير من المنافسة في مجاله، زادت فرص نجاح تسويقه على شبكة الانترنت .

إن شبكة الانترنت تجعل من موقعك نافذة مفتوحة على العالم، فحاول أن تضع كافة اللغات والثقافات الأخرى في اعتبارك عند التسويق، ولا تقصر منتجاتك على فئة أو سوق معين إذا كانت لديك الفرصة لعرض منتجك بصورة أوسع .

قبل أن تبدأ، يجب أن تقوم بالبحث عن المنافسين في نفس المجال، وتضع جدولاً لتقييم أوجه المنافسة، وتحديد القيمة أو الميزة النسبية التي يتميز بها منتجك، وبالإضافة إلى كل ذلك يجب أن يفوق مستوى منتجك توقعات العميل، وهذه خطوة هامة لجعل هذا العميل نفسه يقوم بتسويق منتجك .

ثانياً- تطوير موقع إلكتروني:

نأتي إلى الخطوة الثانية وهي تطوير موقع إلكتروني مخصص لتسويق المنتج، وفيه يجب مراعاة أن يكون كل ما في الموقع يحث الزائر ويحفزه على شراء المنتج، وصياغة الكلمات هي أهم أداة تسويقية لديك، الكلمات المناسبة هي التي تحول الزائرين إلى عملاء، أو قد تجعلهم يذهبون إلى مواقع أخرى ولا يعودون أبداً إلى موقعك .

فصياغة الكلمات المناسبة هنا هي أساس عملك، وطريقة تحويل الزائر إلى عميل تعتمد كلية على أسلوب إقناعك، والصورة الذهنية التي ترسمها له عن المنتج، ويجب أن يكون الموقع غير مبالغ في تصميماته وزخارفه، فكلما كان بسيطاً كان أفضل .

عند إنشاء الموقع خاطب الزائر مباشرة، وقم بتحديد المشكلة وتحدث عنها واعرض منتجك كما لو كان هو الحل الأمثل لهذه المشكلة. تكلم عن المنتج بالتفصيل، ويجب مراعاة أن كل كلمة أو عنوان، أو جملة تكتبها في الموقع يجب أن توحي بجودة المنتج، وفوائده الكثيرة و أفضلية هذا المنتج عن باقي حلول المنافسين، يجب أن يكون كلامك واضحاً، دقيقاً، غير مبالغ فيه، لكي يوحي بالمصداقية وحرفية المنتج .

ثالثاً- الخطة التسويقية:

والخطة التسويقية هنا تتكون من سياسات طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى:-

١- السياسات قصيرة المدى:

يكون هدفها الرئيسي زيادة في الإقبال على الموقع، وهو أمر مطلوب ومهم في بداية انطلاق الموقع، ولكن لا يجب الاكتفاء بهذه السياسات وحدها لتأمين إقبال جيد على الموقع على المدى البعيد ، حيث يمكن اللجوء إلى الإعلان عن الموقع الخاص بمنتجك في مواقع أخرى أو وسائط أخرى، كذلك يمكن استخدام منتديات النقاش، أو محركات البحث في الإعلان أيضاً .

٢- السياسات طويلة المدى:

وهي التي تمد الموقع بسيل دائم من الزوار المهتمين بالمنتج، هذه السياسات لا غنى عنها إذا كنت تريد مبيعات حقيقية لمنتجك، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المحتوى الجيد والمحدث بشكل مستمر للموقع، تقديم عدد من الخدمات المجانية لزائري الموقع، إعداد قائمة بأسماء الزوار لإرسال النشرات الدورية للموقع إليهم .

ويجب أن ننبه هنا إلى أن احتواء خطة التسويق على مجموعة متنوعة من السياسات قصيرة وطويلة المدى سيضمن للموقع إقبال مستمر ودائم ومتزايد من الزوار المهتمين بالمنتج، وذلك يسهل عملية تحويلهم إلى زبائن وبالتالي تزيد المبيعات.

تزايدت حجم مبادلات التجارة الالكترونية بين المشروعات الصغيرة لأسباب عديدة من أهمها:

- الانتشار الواسع لأجهزة الحاسب الآلي وتقنية المعلومات.
- سهولة الاتصال بخطوط الشبكة العالمية وانخفاض أسعار المكالمات الهاتفية الدولية والمحلية.
- ابتكار الأدوات والبرامج الحاسوبية وطرق استخدامها.
- سعة حجم سوق التجارة الالكترونية وإمكانياتها المشاعة بين الجميع.
- سرعة انجاز الصفقات والمبادلات التجارية والإقليمية والدولية.
- البحث عن المعلومات الخاصة بالعملاء والمستوردين من كل دول العالم والبحث عن أفضل العروض الخاصة بشراء المواد الخام والاطلاع على احدث نظم التعبئة والتغليف المطابقة للمواصفات القياسية العالمية ودراسة الأسواق واحتياجاتها خلال الفترات المستقبلية.
- استخدام نظام عربة التسوق في إتمام الصفقات والذي يمكن من خلاله حساب قيمة الأصناف المطلوبة وتكاليف الشحن والضرائب بسهولة وبدقة متناهية.
- إمكانية عمل أرشيف للعملاء والاحتفاظ بمعلومات عن المشتريات السابقة من اجل المعاملات المستقبلية.
- الدعاية والتسويق من خلال شن حملات دعائية من خلال البريد الالكتروني ووسائل المحمول لكل المستهلكين والمستوردين داخلياً وخارجياً للتعريف بالمنتجات ومميزاتها وإجراء المزادات الالكترونية اون لاين.
- تنويع المنتجات وتطويرها حسب رغبات العملاء.
- إمكانية الاشتراك في إعلانات الترويج الدورية عبر الانترنت.
- الاتصال المستمر بالعملاء والشركات التي يتم التعامل معها من خلال البريد الالكتروني او رسائلsms.
- تخفيض النفقات الخاصة بالنقل والشحن من خلال الاتصال بالعديد من الشركات واختيار انسبها من حيث التكلفة والخدمة.

هوامش الباب الرابع:

1. Kearsley, G, (1988). Educational Technology

٢. رضوان، رأفت، (١٩٩٩)، عالم التجارة الالكترونية.

٣. بكرى، سعد على الحاج، (١٩٩٩). العمل الكترونياً وآفاق المستقبل.

4. Kotler, Philip, (2004). Marketing Management.

5. http://www.siironline.org.htm

٦. أنطوان، بطرس، (١٩٩٨). التجارة الالكترونية.

٧. صالح، محمد فالح، (٢٠٠٤) . إدارة الموارد البشرية.

٨. شاويش، مصطفى نجيب، (١٩٩٣) الإدارة الحديثة، مفاهيم وظائف وتطبيقات. دار الفرقان للنشر والتوزيع .عمان – الأردن .

9. www.websy.com.

10. www.forum.moalem.net.

11. http://www.minshawi.com.

قائمة المراجع:

أ- المراجع العربية

١- مرزوق، يوسف، (١٩٩٨) مدخل إلى علم الاتصال دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.

٢- ماهر، أحمد، (٢٠٠٤). الاتصال كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال. الدار الجامعية. الإسكندرية.

١- القريوتي، محمد، (٢٠٠١). مبادئ الإداري – النظريات والعمليات في الوظائف، (ط١). دار وائل للنشر والتوزيع ودار صفاء للنشر والتوزيع. عمان- الأردن.

٢- لطفي، راشد محمد، (١٩٨٣). الاتصالات الإدارية، مطابع الفرزدق، الرياض.

٣- الجروي، نبيل عارف، (١٩٨٥). مقدمة في علم الاتصال مكتبة ، الامارات العربية المتحدة.

٤- جون، بيتر، (١٩٩٨). الاتصال الجماهيري، مدخل ترجمة عمر الخطيب. المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت.

٥- العميان، محمود، (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط١). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

٦- جودة، محفوظ أحمد، (١٩٩٩). العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات، (ط٣). دار زهران النشر والتوزيع. عمان. الأردن.

٧- المليجي، إبراهيم، (٢٠٠٠). الإدارة ومفاهيمها، إدارة المعرفة لنشر والتوزيع. مصر.

٨- عبد الفتاح، محمود سعيد، (١٩٩٢). إدارة التسويق، (ط١). الدار الجامعية. بيروت.

٩- ورائف توفيق، ناجي المعلا، (١٩٩٧). أصول التسويق - مدخل استراتيجي، (ط١).

١٠- العبيدلي، قحطان، بشير العلاق، (١٩٩٨). إدارة التسويق ، (ط١). عمّان.

١١- بشير، علاق، قحطان العبدلي، (١٩٩٩). إدارة التسويق دار زهران للنشر والتوزيع. عمان الاردن.

١٢- هاني بيان، حرب، (١٩٩٩). مبادئ التسويق، (ط١)، مؤسسة الوراق للنشر. عمان –الأردن.

١٣- المجيد زيتون، كمال، (٢٠٠٢). تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات، عالم الكتب القاهرة.

١٤- البكري، ثامر، (٢٠٠٦). الاتصالات التسويقية والترويج، (ط١). دار اليازوري للنشر: عمّان.

١٥- عبد الهادي، محمد فتحي، (١٩٩٩). أسس مجتمع المعلومات وركائز الاستراتيجية العربية في ظل عالم متغير، دراسات عربية في المكتبات.

١٦- رضوان، رأفت، (١٩٩٩)، عالم التجارة الالكترونية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.

١٧- بكري، سعد على الحاج، (١٩٩٩). العمل الكترونياً وآفاق المستقبل، مجلة الفيصل.

١٨- أنطوان، بطرس، (١٩٩٨). التجارة الالكترونية. مجلة العربي. الكويت.

١٩- صالح ، محمد فالح، (٢٠٠٤) . إدارة الموارد البشرية، (ط١). دار الحامد للنشر والتوزيع . عمان – الأردن .

٢٠- شاويش، مصطفى نجيب، (١٩٩٣) الإدارة الحديثة، مفاهيم وظائف وتطبيقات. دار الفرقان للنشر والتوزيع عمان –الأردن.

٢١- العطار، عزة، (٢٠٠٤). التجارة الإلكترونية بين البناء والتطبيق. القاهرة.

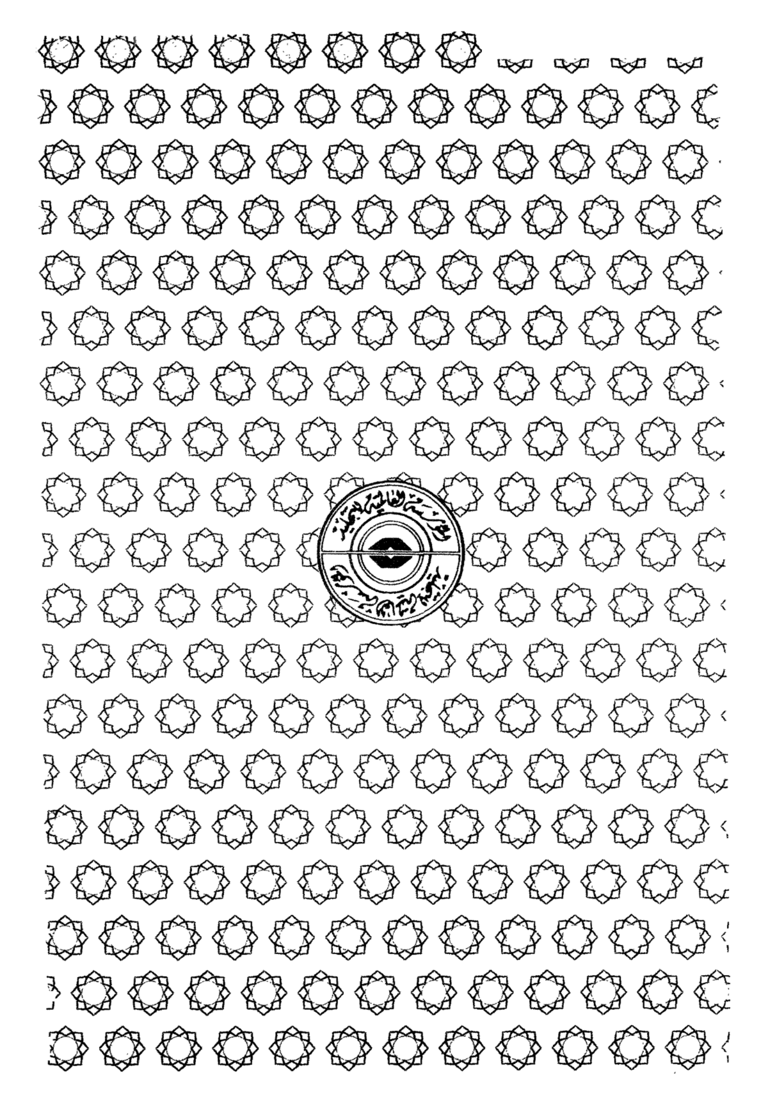
٢٢- عبد المحسن، توفيق محمد ، (٢٠٠٤)، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية ، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.

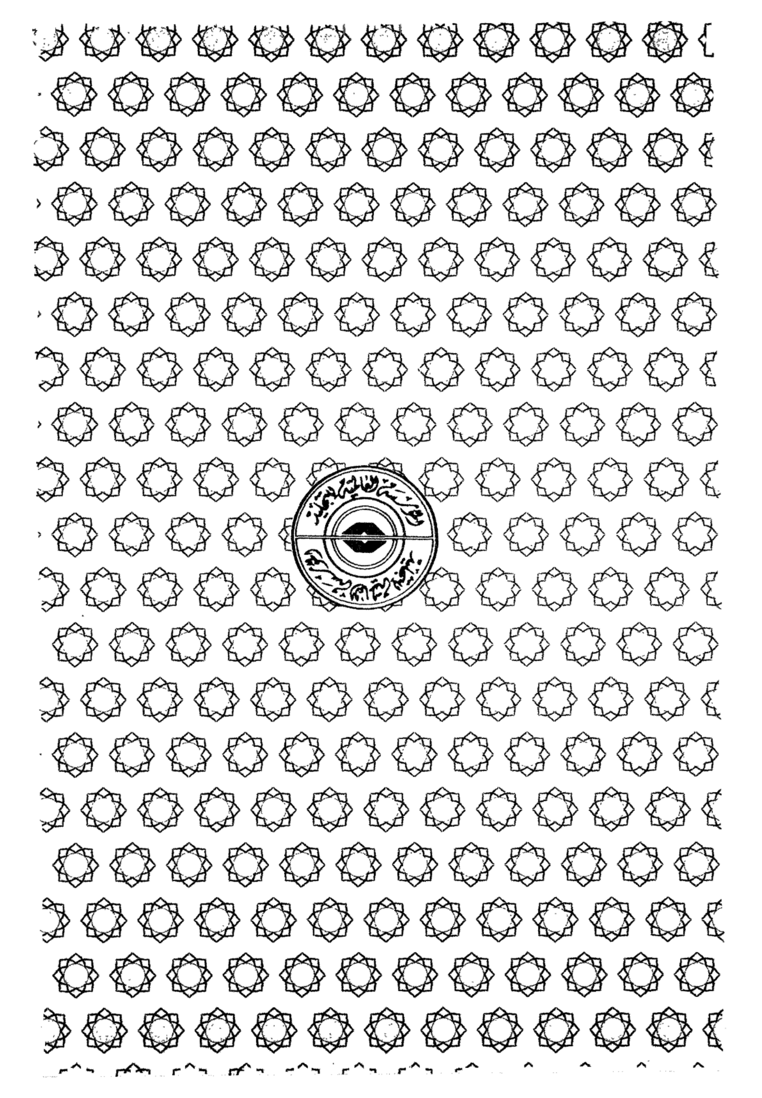
٢٣- التقرير الاقتصادي العربي الموحد، لعام (٢٠٠٣).

٢٤- العياش، نعمات ، (٢٠٠٠)، دراسة بعنوان، التجارة الإلكترونية: أداة للمنافسة في الأسواق العالمية.

ب- المراجع الأجنبية:

1- Bovee, Yourttandl. And John. V Tuill, (2001). Business Communication Today, 6th .Ed. New York: M c Graw-Hill.
2- Daft, R., and Noe, R, (2001). Organizational behavior. USA: Harcourt College Publishers.
3- Mcguail,D, (1988). Mass Communications Throry: An introduction.2th ed. Sage publication.
4- Griffin.E, (1994). A First Lok at Communcation theory.2th ed. McGraw Hill.
5- Oldroyd,M, (1996) .Sales and Marketing Enviroment , Butterworth-Heinemann, The U.K.
6- Angela,H, (1996). Effective Management For Marketing Butterworth Heinemann, The U.K.
7- Thomas N. ingram and Raymond W, (1989). Sales Management . Chicago: The Dryden . press.
8- Thomas N. ingram and Raymond W, (1989). Sales Management . Chicago: The Dryden . press.
9- Kearsley, G, (1988). Educational Technology, Acritique, Education Technology.
10- Richard, Daft, (2004). Organization Theory and Design, 7ed. USA.
11- Gaiden, Gerald E, (1982) . Public administration Second Ed, by Palisades Publisher. California . USA.
12- norman, stone, (1995). Management & practin of public relation , Macmillan Business . London.
13- stoner, James F and freenam, (1992) Management prenticeall Ince.New Jersey.
14- Kotler, Philip, (2004). Marketing Management, 12thed, prentice. Hall. International. New Jersy.
15- http://www.siironline.org.htm
16- http://www.minshawi.com
17- www.websy.com.
18- www.pulpit.awatanvoice.com-
19- www.forum.moalem.net.
20- www.ksu.edu.sa/sites/Colleges
21- www.arabw.com/thread640.htm
22- www.nelios.com
23- www.shbaka.com/vb/t363.html
24- www.altjar.net/vb/t32007
25- www.tishreen.shern.net/new%20site/univmagazine
26 - faculty.ksu.edu.sa www.
27- http://www.doke.edu
28- http://www.oecd.org/sabject/e-commerce
29- www.mangementforum.org.sa- http://

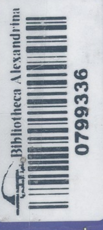






الاتصال والتسويق

بين النظرية والتطبيق



دار أسامة للنشر والتوزيع
الأردن -عمان

هاتف: 00962 6 5658252/00962 6 5658253
فاكس: 00962 6 5658254 ص.ب: 141781
البريد الإلكتروني: darosama@wanadoo.jo
الموقع الإلكتروني: www.darosama.com